

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى  
كلية التربية بمكة المكرمة  
الدراسات العليا

نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية  
بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الإسم ( رباعي ) : سميرة درويش صالح عويس  
الدرجة العلمية : ماجستير  
عنوان الأطروحة : « التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة بين الواقع والمأمول » دراسة وصفية تحليلية  
القسم : إدارة تربوية وتخطيط  
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين  
وبعد ،،،

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها  
بتاريخ ٢٣ / ١٠ / ١٤٠٩ هـ . بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحينئذ تم عمل  
اللازم .

فإن اللجنة توصي باجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كستطلب تكميلي للدرجة العلمية  
المذكورة أعلاه .

والله الموفق ،،،

مناقش من خارج القسم  
د. إبراهيم الدخيل  
يعتمد ،،،  
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

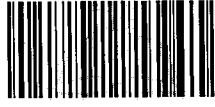
مناقش من القسم  
د. حمزة عبد الله عقيل

المشرف  
د. سعد عبد الله الزهراني

د/حمزة عبد الله عقيل

( يوضع النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة )

جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠١٤٤٤

# التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة بين الواقع والمأمول دراسة وصفية تحليلية

مقدمة لطلبة التربية بجامعة أم القرى  
كأستاذة تكميلى لنيل درجة الماجستير  
فى الإدارة التربوية والتخطيط

من الطالبة / سميرة ورزقى صالح الحويلى  
بإشراف

الدكتور / سعد بن عبد الله الزهرافى  
الدكتور / عبد المحسن محمد هلال



العام الدراسى ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُحْمَلُهُ الْمَوَاقِدُ  
فَيُفِئُونَ النَّاسَ  
بِهِ بِرَحْمَةٍ مِّنْ رَبِّهِمْ  
وَيُرْسِلُ الْمَوَدَّةَ  
فِي بَيْنِ النَّاسِ  
وَيُجْعَلُ لِكُلِّ شَيْءٍ  
قَدْرًا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
 فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْفَلْبِ  
 لَا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ  
 فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

سورة آل عمران

## الإهداء :

إلى من رحمتي بجنايا قلبها حياً وحناناً  
 إليك يا أخلي وأجدد فغم في الوجود  
 إليك يا أرمي الوطن أهدي نعمة جدي المشور صنع

## شكرو وتقدير

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل والتواضع .. أهدي شكري وتقديري  
واعتناتي .. وراخص بالشكر راساتكم في للففاضل :

للكتور عبد المحسن محمد هلاله      وشرف السابق على والدراسة

والكتور سعد عبد الله الزهد في      وشرف الحالي على والدراسة

الذي كانت لتوجيهاته وإرشاداته ومتابعته واليقظة للخطر الكبير الذي للعمل

والله تجاوز في وقت قياسي بعد ما تولى مسئولية له شرف . لذا فإن ما

يفخر من نجاح فله والفضل للذ كبير بعد الله سبحانه وتعالى ، أما ما يفخر من

تصور فإنني لا تحمل بعبارة كاملة . جزى الله الجميع خيرا الجزاء إنه نعم

المولى ونعم النصير .

الباغثة

## محتويات الدراسة

الصفحة	العنوان
	<b>الفصل الأول :</b>
٣	— المقدمة .....
٤	— مشكلة الدراسة .....
٤	— تساؤلات الدراسة .....
٥	— أهمية الدراسة .....
٦	— أهداف الدراسة .....
٦	— منهج الدراسة .....
٧	— حدود الدراسة .....
٨	— ملخص الفصل .....
١٠	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة .....</b>
١١	— المقدمة .....
١٢	<b>المبحث الأول :</b>
١٢	— تعريف مصطلح التوجيه الإداري .....
١٣	— الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي والإشراف التربوي .....
١٨	— الجذور التاريخية لنشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره .....
٢٠	<b>المبحث الثاني :</b>
٢٠	— أهمية التوجيه الإداري .....
٢٠	— أهداف التوجيه الإداري .....
٢٥	— أهم مبادئ التوجيه الإداري .....
٢٦	— صفات وخصائص الموجه الإداري كقائد تربوي .....

الصفحة	العنوان
٣٢	— إعداد الموجه الإداري وتطوير قدراته .....
٣٧	— ملخص الفصل .....
	<b>الفصل الثالث : التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ( تطوره وواقعه</b>
٣٩	..... ( الراهن )
٤٠	..... المبحث الأول :
٤٠	— نشأة وتطور التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .....
٤١	— المرحلة الأولى وتبدأ من عام ١٣٨٠هـ — ١٣٨٣هـ .....
٤١	— المرحلة الثانية وتبدأ من عام ١٣٨٤هـ — ١٣٩٨هـ .....
٤٣	— المرحلة الثالثة وتبدأ من عام ١٣٩٨هـ — وحتى وقتنا الراهن ..
٤٤	..... المبحث الثاني :
٤٤	— واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .....
٤٤	— الجانب الأول : التوجيه الإداري كوظيفة قيادية تربوية .....
٦٧	— الجانب الثاني : مسؤوليات التوجيه الإداري .....
٧٢	— الجانب الثالث : موجهات الأداء الوظيفي للموجهة الإدارية ...
٧٩	..... المبحث الثالث :
	— المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات
٧٩	..... بمكة
٨٠	..... أولاً : المشاكل القيادية الإدارية
٩٠	..... ثانياً : المشاكل التنظيمية الإدارية
١٠٠	..... ملخص الفصل
	<b>الفصل الرابع : ما ينبغي أن يكون عليه التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات</b>
١٠١	..... بمكة
١٠٢	..... المبحث الأول :



الصفحة	العنوان
١٠٢	— النموذج الأصلي للتطوير الإداري .....
١٠٨	المبحث الثاني : .....
	— تبني النموذج المقترح لتطوير وظيفة التوجيه الإداري
١٠٨	..... بإدارة تعليم البنات بمكة
١١٩	..... الفصل الخامس:
١٢٠	— المقدمة .....
١٢٠	— النتائج .....
١٣٤	— التوصيات .....
١٣٨	— ملخص الفصل .....
١٣٩	— الملاحق .....
١٦١	— المراجع .....

## ملخص الدراسة

الحمد لله والصلاة والسلام على القائد الأمين والأئمة الراشدين ... وبعد :

جاءت محتويات هذه الدراسة على النحو التالي : مشكلة الدراسة التي تحددت في تحليل واستكشاف واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

أما تساؤلات الدراسة : فقد صيغت في السؤال الرئيسي التالي : ما الواقع الحالي لوظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتحقيق الأهداف الموطأة بها ؟ وقد انبثقت عدة أسئلة فرعية لإلقاء الضوء على العوامل الرئيسية لمكونات هذا الواقع تمثلت في الأسئلة التالية :

- ١ - ما الأسس والمعايير المتبعة في اختيار موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة ؟
- ٢ - ما واقع إعداد موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة وأثناءها ؟
- ٣ - ما أهم المشكلات والعقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ؟
- ٤ - ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة لتمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها الموطأة بها والمتوقعة منها ؟

ثم جاءت أهمية الدراسة إلى كونها تتناول بالتحليل واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة تضطلع بمهام ومتابعة تطوير الإدارات المدرسية . كما أنها تسعى إلى كشف النقاب عن السليات والمشكلات التي قد تعيق تآدية مسؤولياتها الوظيفية . كما تعود أهميتها إلى كونها أول دراسة تحليلية يتم بكشف هذا الواقع وما يصاحبه من قصور .

أما أهداف الدراسة فتمثلت في الآتي : أولاً : معرفة مدى العناية بوظيفة التوجيه الإداري كوظيفة تسعى لانجاح مساعي الإدارة المدرسية وهي في سبيل تحقيق أهدافها التربوية . ثانياً : تحديد واقع إعداد وتدريب شاغلات هذه الوظيفة . ثالثاً : الكشف عن المعايير المستخدمة في اختيار هذه الكوادر . رابعاً : وضع بعض المقترحات التي قد تسهم في معالجة هذه السليات . خامساً : تبني نموذجاً مقترح للتطوير الإداري قد يسهم في تطوير هذه الوظيفة كواقع معاش ومستقبل مأمول .

أما أهم النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة فتمثلت في النتائج التالية :

- ١ - وجود اختلاف بين الأسس الموضوعية لإختيار موجهة الشئون الإدارية من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات وبين تلك التي يعمل بها في الواقع الفعلي عند الاختيار .
- ٢ - عدم وجود اهتمام بالبرامج التدريبية قبل الخدمة وأثناءها .
- ٣ - وجود العديد من المشكلات التي تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري وأخرى تتعلق بالإدارات المدرسية التي تواجه شاغلات هذه الوظيفة أثناء ممارستن لمسئولياتها .

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية فتمثلت في الآتي :

- ١ - إقامة نظام جيد للحوافز يفوق في مزاياه العمل في حقل الإدارة المدرسية لاستقطاب الكفاءات المؤهلة في التخصصات المناسبة .
- ٢ - الاستعانة بمنجزات التقنية الحديثة كالعامل على إدخال نظام الحاسب الآلي لمعالجة العمليات الإدارية للقضاء على كثير من المشكلات التي تعاني منها وظيفة التوجيه الإداري .
- ٣ - جدولة الإحتياجات الفعلية من الكفاءات الإدارية لختلف المستويات الإشرافية وفق خطة خمسية يوضح فيها الوظائف الشاغرة خلال الخمس السنوات القادمة مما قد يعطي فرصة جيدة للمسئولين لإعداد برامج تأهيلية ذات مستوى عال .

يعتمد ،،،

إعداد الطالبة

سميرة درويش صالح عويس

التوقيع/

المشرف

د. سعيد عبد الله الزهراني

التوقيع/

عميد الكلية

د. هاشم بكر حريزي

التوقيع/

## الفصل الأول

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- منهج الدراسة .
- حدود الدراسة .

## المقدمة :

نبعت فكرة هذه الدراسة لوظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة لحداثة هذه الوظيفة من جهة ، وأهميته كوظيفة أساسية تضطلع بمهام متابعة وتطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام من جهة ثانية ، ولعدم قيام أي دراسة تقييمية ، لتحديد الإيجابيات والسلبيات التي رافقت إستحداث هذه الوظيفة ، وما يتعلق بها من إعداد وإختيار وتدريب الموجهات الإداريات المضطلعات بهذه الوظيفة ، وتحديد معالم الواقع الراهن للتوجيه الإداري بهذه الإدارة ، وما يمر به من مشكلات وسلبيات قد تعوق قيامه بتحقيق الأهداف المنوطة به ، وفقاً لأحدث النظم والاتجاهات المعاصرة في هذا المجال .

حيث جاءت عملية فصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية « سنة ١٣٩٩ / ١٤٠٠ هـ » . ( إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩ / ١٤٠٠ هـ ، ص ٨ ) تجاوباً واعياً من المسؤولين بالرئاسة العامة لتعليم البنات في المملكة العربية السعودية ، لأنها بمثابة اعتراف بأهمية التخصص الذي أضحت سمة بارزة من سمات العصر ، والذي أولاه رواد الفكر الإداري عناية كبيرة . فعالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر — (Max Weber) — جعله أحد الدعائم الأساسية في نمودجه البيروقراطي المثالي لتنظيم المنظمات . ( أحمد رشيد ، ١٣٩١ هـ ، ص ٢٠ ) ، كما نادى به المهندس الأمريكي «فردريك تايلور — F. Taylor» والفرنسي هنري فايول (H. Fayol) وغيرهم من أنصار الإدارة العلمية . ( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ م ، ص ٣١ ) .

وقد جاء هذا التجاوب موفقاً ، لعظم المسؤوليات التربوية الحديثة التي تضطلع بها الموجهة التربوية ( موجهة المواد ) من جهة ، وتعدّد أعباء المسؤوليات الإدارية من جهة أخرى .

لهذا فإن هذه الدراسة الراهنة ستتناول هذه الوظيفة بالدراسة والتحليل كواقع معاش ومستقبل مأمول .

### مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة هذه الدراسة في تحليل وإستكشاف واقع وظيفة التوجيه الإداري بتعليم البنات بمكة بأبعادها المختلفة ، من حيث الأسس والمعايير المتبعة في الاختيار ، وواقع الإعداد والتدريب ، وأهم المشكلات التي تواجه وظيفة التوجيه الإداري بمكة والسبل الكفيلة بتطويرها باعتبارها وظيفة مستحدثة لم تحظ بأية دراسات تحليلية تكشف واقعها ومدى مسيرتها للإتجاهات الحديثة في هذا المجال .

### تساؤلات الدراسة :

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

( ما الواقع الحالي لوظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة منها ؟ ) .

وللإجابة على السؤال الرئيسي ستعمل هذه الدراسة على الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

( أ ) ما الأسس والمعايير المتبعة في إختيار موجهة الشؤون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة ؟

( ب ) ما واقع إعداد موجهة الشؤون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة وأثناءها ؟

( ج ) ما أهم المشكلات العقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟

( د ) ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة لتمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

## أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى كونها تتناول واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة تضطلع بمهام ومتابعة تطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام ، لمساعدتها على تحقيق الأهداف التربوية المنوطة بها تأديتها تجاه المجتمع بقصد التعرف على مختلف الجوانب المرافقة لها كوظيفة مستحدثة وما يتعلق بها من إعداد وإختيار وتدريب للقيادات الإدارية التي تشغلها ، ولتحديد أبرز معالم هذه الواقع الراهن .

كما أن هذه الدراسة تسعى إلى كشف النقاب عن السليبات والمشكلات التي قد تعيق تأدية مسؤوليات هذه الوظيفة على الوجه المطلوب .

وتعود أهميتها أيضاً إلى كونها أول دراسة تهتم بكشف واقع وظيفة التوجيه الإداري بمختلف أبعادها الوظيفية . بعدما أثبتت الدراسات السابقة أهمية وجوب فصلها عن وظيفة التوجيه التربوي كوظيفة إدارية لها مجالها النظامي والقانوني الذي لا يلزم بأبعادها الموجه التربوي . ( محمود زكي هليل ، محمد منير اللامعي ، ج ١ ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٩٥ ) .

فضلاً عن عدم وجود الدراسات المحلية التي تناولت وظيفة التوجيه الإداري بإدارات تعليم البنات ، مما قد يتسبب في وجود الكثير من العقبات التي ستعاني منها الإدارات المدرسية في مدارس الرئاسة العامة بالمملكة . وبالتالي الخروج ببعض النتائج التي قد تسهم في تحسين وتطوير وظيفة التوجيه الإداري والعاملات بها ، مما قد يسهم في تطور الإدارات المدرسية مستقبلاً .

كما تعود أهمية هذه الدراسة إلى كونها تعتبر بداية لإجراء المزيد من الدراسات الجادة . لمحاولة كشف أبعاد أخرى لم تستطع هذه الدراسة إستيفائها ولتغطية القصور الذي سيظهر في متنها .

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وظيفة التوجيه الإداري ، وذلك من خلال :

أولاً : معرفة مدى العناية بها كوظيفة مستحدثة بإدارة تعليم البنات بمكة لها أهمية في النجاح مساعي الإدارة المدرسية وهي في طريقها لتحقيق الأهداف التربوية المنوطة بها تأديتها .

ثانياً : تحديد واقع إعداد شاغلات هذه الوظيفة إعداداً جامعياً راقياً قبل شغلها ، وأثناء الخدمة .

ثالثاً : الكشف عن المعايير المستخدمة في إختيار هذه الكوادر وتقييمها على ضوء الأسس والمعايير الحديثة في هذا المجال .

رابعاً : الكشف عن السلبيات والمشاكل التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري مما قد يعيقها عن تأدية مسؤولياتها بصورة أفضل .

خامساً : وضع بعض المقترحات التي قد تسهم في معالجة هذه السلبيات .

سادساً : تبني نموذج مقترح للتطوير الإداري مما قد يسهم في تطوير واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ليتمكن من تأدية وظائفه المنوطة به والمتوقعة منه في ظل الإتجاهات الحديثة ، الذي طرح عناصره الدكتور علي محمد عبد الوهاب .

## منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعنى بوصف وتحليل واقع وظيفة التوجيه الإداري ، ومراحل تطوره بإدارة تعليم البنات بمكة . وذلك من خلال الدراسات والأبحاث ذات العلاقة ، وملاحظات الباحثة التي لمستها من واقع ممارستها

الوظيفية في حقل الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى الإستئناس بآراء الموجهات الإداريات الحاليات من خلال المقابلة الشخصية لبعضهن ، فضلاً عن نتائج الدراسة الإستطلاعية التي أجرتها الباحثة بمكتب التوجيه التربوي بمكة ، والتي جاءت على عدة زيارات متكررة كمحاولة لجمع أكبر قدر من المعلومات التي تفيّد موضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في منها . لذا فإن هذه المقابلات لم تتخذ الصفة العلمية المتبعة لجمع المعلومات حيث كانت الباحثة تستغل فرص مقابلتها للموجهات سواء داخل المكتب أو عند الإلتقاء بهن في أي مكان ثم تقوم بتسجيل تلك المعلومات وتبويبها للإستفادة منها في الإجابة على تساؤلات دراستها وتحليل الواقع . وقد شملت المعلومات التي تم جمعها المعايير والأسس التي على ضوءها تختار موجهة الشؤون الإدارية ، وبرامج التدريب التي تلقتها والمشاكل التي تواجهها وطرق وأساليب التغلب عليها ، ومن ثم تصوراتها لمستقبل وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

#### حدود الدراسة :

ستقتصر الدراسة على دراسة واقع وظيفة التوجيه الإداري ، ومراحل تطوره منذ إستحداثه كوظيفة إشرافية قيادية في إدارة تعليم البنات بمنطقة مكة التعليمية وحتى العام الدراسي الحالي ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م .

#### مصطلحات الدراسة :

التعريف الإجرائي لموجهة الشؤون الإدارية ومديرة المدرسة من وجهة نظر الباحثة :

١ - موجهة الشؤون الإدارية : هي قائد تربوي ذات قدرات ومهارات مهنية وعلمية متخصصة على مستوى تأهيلي عال ، يمكنها من الإلمام بتطورات أبعاد وظيفتها الإشرافية كهمزة وصل بين القيادات الإدارية المدرسية وبين إدارة التعليم ضمن إطار من



الثقة والاحترام والرغبة الصادقة في تطوير تلك القيادات وانهاج مساعيها في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية دون محاولة لتصيد الأخطاء والتهديد بها مما يساعدها على تحقيق مهام وظيفتها بنفس القدر من الكفاءة والفاعلية .

٢ - مديرة المدرسة : هي قائد تربوي ذات قدرات مهنية علمية متخصصة وعلى إلمام جيد بمهام وظيفتها مما يمكنها من تنسيق وتوجيه جهود مرؤوساتها ومرؤوسيهي من معلمات ومستخدمين ومستخدمات . بقصد تحقيق الأهداف والأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً وضمن السياسات العامة التي تحددها الأنظمة والتعليمات بأكبر قدر من المرونة والتفهم الواعي بأبعاد تلك السياسات وتأثيرها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها . كل ذلك ضمن مناخ أخوي إنساني .

### ملخص الفصل الأول :

تناولت الباحثة في هذا الفصل العناصر الآتية :

مشكلة الدراسة : تمثلت في تحليل واستكشاف واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة بإدارة تعليم البنات بمكة . ثم تناولت هذا الواقع بالتحليل من خلال تساؤلات الدراسة التي تكشف الأبعاد المختلفة لهذا الواقع من حيث معايير الإختيار للقيادات الإدارية التي تشغل هذه الوظيفة أثناء الممارسة الفعلية لها ، وأخيراً السبل الكفيلة لتطويرها حتى تتمكن قياداتها من تأدية مسؤولياتها المنوطة بها والمتوقعة منها .

أما العنصر الثالث فتناول أهمية الدراسة من حيث أنها تتناول واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة من كافة جوانبها المرافقة لها . كما أنها تسعى إلى كشف النقاب عن السلبيات التي عانت منها هذه الوظيفة وهي في طور نموها . كما أن أهمية الدراسة تأتي إلى كونها تعتبر الأولى من نوعها التي تكشف أبعاد ممارسة وظيفة التوجيه الإداري بالتحليل بإدارة تعليم البنات بمكة لعدم وجود دراسات محلية تناولت هذا الواقع .

كما تناول الفصل الهدف من الدراسة كعنصر رابع يهدف إلى إبراز أهمية العناية  
بوظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة تستوجب الإهتمام والرعاية من قبل المسؤولين  
حتى تتمكن من تأدية الأهداف والمسئوليات المنوطة بها تأديتها وذلك بالإهتمام بإعداد  
القيادات الإدارية التي تشغلها إعداداً جامعياً تخصصياً عالياً ، والإهتمام بالأسس والمعايير  
السليمة لاختيار العناصر المؤهلة مستقبلاً . كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن السلبيات  
التي تعاني منها هذه الوظيفة إلى أفضل المستويات المأمولة منها وذلك بتبني نموذج مقترح  
لتطويرها في ظل الاتجاهات الفكرية الحديثة في هذا المجال .

وأخيراً اشتمل هذا الفصل أيضاً على المنهج الذي تتجهه هذه الدراسة كعنصر  
خامس وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف وتحليل واقع وظيفة التوجيه  
الإداري ومراحل تطوره بإدارة تعليم البنات بمكة . وذلك ضمن حدود الدراسة التي  
اقتصرت على دراسة وتحليل هذا الواقع منذ إستحداثه كوظيفة إشرافية قيادية وحتى العام  
الدراسي ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المقدمة  
المبحث الأول:

- ١- تعريف مصطلح التوجيه الإداري .
- ٢- الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي والإشراف التربوي .
- ٣- الجذور التاريخية لنشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره .

المبحث الثاني:

- ١- أهمية التوجيه الإداري .
- ٢- أهداف التوجيه الإداري .
- ٣- أهم مبادئ التوجيه الإداري .
- ٤- صفات وخصائص اختيار الموجه الإداري كقائد تربوي .
- ٥- إعداد الموجه الإداري وتطوير قدراته .

## الإطار النظري للدراسة

### مقدمة :

تظهر أهمية التوجيه في الإدارة الحديثة كأحد العناصر الرئيسية في العملية الإدارية ، باعتباره يتناول إدارة وتوجيه العنصر البشري في المنظمات الإجتماعية ، فالأفراد العاملون في هذه المنظمات يختلفون من حيث القدرات والكفاءات والوظائف التي يؤديونها فيها . وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم وردود فعلهم تجاه أحداث المنظمة وسياساتها . وحتى تضمن هذه المنظمات الحد الأدنى المطلوب من هذه الجهود البشرية لتحقيق أهدافها يجب عليها أن توفر للعاملين فيها قيادة رشيدة واعية تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم وهذا لا يتم إلا من خلال وظيفة التوجيه . ( فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، ١٩٨٢م ، ص ١٣٨ ) . ويعتبر ( محمد منير مرسي ، ١٩٧٧ ، ص ٦٥ ) « وظيفة التوجيه من أبرز عناصر الإدارة لأنها تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً ، وإستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف ووظيفة هذه العملية والقوى المؤثرة عليها » .

لهذا كله كان لا بد من تسليط الضوء على مصطلح التوجيه ككلمة عامة ، ثم تعريف التوجيه الإداري ، ومعرفة الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي ، والإشراف التربوي في حقل التربية ، ثم التعرف على الجذور التاريخية لنشأت هذا المصطلح من خلال المراحل التاريخية التي مر بها ، ثم التعرف على أهم مبادئه التي تحدد علاقة القائد بمرؤوسيه ، والخصائص التي يجب توافرها في الموجه الإداري كقائد تربوي والمعايير التي يتم على أساسها اختياره ، وطرق تنميته وتطويره كل ذلك في ظل أحدث الإتجاهات العالمية في هذا المجال .





التحقيق المتكافئ للأهداف ، وبهذا يحتل التوجيه أهمية كبرى بكونه وسيلة متاحة لتلافي القصور عن تحقيق الأهداف ، وبكونه في الوقت نفسه أداة تحقيق كافة عمليات النشاط الإداري . ( أحمد رشيد ، ١٣٩٨هـ ، ص ٢٤ )

أما دافز (Davis) فقد عرفه بأنه « وظيفة إدارية تعني دفع المشروع للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف ، والمشروع يتكون في الحقيقة من مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة » . ( زكي محمود هاشم ، ١٩٨٠/١٩٨١م ، ص ٢١٠ ) . وأما عند ( كونتر وودونل ، ج ٢ ، ١٩٨٢ ، ص ١٣ ) فهو « بمثابة الوظيفة التنفيذية للإرشاد وملاحظة المرؤوسين » .

يتضح من التعاريف السابقة أن وظيفة التوجيه الأساسية أياً كان مجال استخدامها تبدأ مرافقة لعملية التنفيذ الفعلية لتحقيق الأهداف المقصودة من هذا التنفيذ . وهي هنا تعتبر وظيفة حيوية ومهمة لأنها تعمل على تلافي القصور في الأداء أو تعمل على تقليل الأخطاء في العمل أثناء التنفيذ ، خاصة إذا كان القائم بالتوجيه صادقاً ومخلصاً في توجيهه إلى جانب إلمامه بأصول وقواعد التوجيه العلمية . فضلاً عن وعي وإدراك متلقى التوجيه بأهمية الملاحظات والتوجيهات وإقتناعه بقيمتها وفعاليتها في مساعدته لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

### الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي والإشراف التربوي :

قبل الشروع في التحدث عن بدء استخدام مصطلح التوجيه في مجال التربية والإدارة التربوية ، لابد من تسليط الضوء على بعض الاختلافات الواردة بين الباحثين بخصوص استخدام مصطلح « التوجيه » ومصطلح « الإشراف » في التربية . حيث يرى بعض الباحثين أن هناك إختلافاً في مدلول مصطلح التوجيه عنها في مصطلح الإشراف ، من هؤلاء الأستاذ محمد الأحمد الرشيد الذي يرى أن استخدام مصطلح التوجيه التربوي هو أنسب المصطلحات لعمليات التوجيه التربوي والنفسي التي توجه مباشرة إلى المتعلمين

وإرشادهم لأنه مقابل في رأيه للمصطلح الإنجليزي (Educational - Counseling) بكل أبعاده وصوره وتعدد من يقومون به وهو يهدف إلى تنمية المتعلمين ، ومعاونتهم على إكتشاف ذواتهم الحقيقية وطاقاتهم المختلفة بطريقة مباشرة . أما مصطلح الإشراف التربوي فإنه يهدف في رأيه إلى تنمية المعلمين وتحسين المناهج والوسائل وتطوير البيئة المدرسية . وهو يرى أيضاً بأن الإشراف عملية تعليمية تتم بين مجموعة من الكبار وهم : المشرف والمعلمون والمديرون لتحقيق غاية محددة لكي يكونوا أكثر فاعلية في تنمية المتعلمين وتحسين وتطوير المنهج والوسيلة . ( محمد الأحمد الرشيد ، ج ١ ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٨ ) .

وهذا ما يؤكد أيضاً الأستاذ محمد حامد الأفندي في معرض تفريقه بين هذين المصطلحين حيث يرى أن التوجيه يعني أن هناك شخصاً يقوم بالعمل وآخر يوجهه إلى ما ينبغي أن يعمل . فهو يبين له ما يؤديه من الأعمال . وربما تضمن هذا أن إرادة الموجه تعلق إرادة القائم بالعمل ، وأن تفكيره وتخطيطه يسبقان تفكير العامل وتخطيطه . أما في مصطلح الإشراف فإنه يرى اختفاء الظاهرة التوجيهية التي في مصطلح التوجيه ، حيث يكون القائم بالعمل في الإشراف التربوي هو صاحب التفكير والتخطيط والإرادة ، ومهمة المشرف أن يعينه حيث يحتاج العون ، فيشرف على ما يفعل فيشجع الخطوات الموفقة ويستزيد منها ، ويناقش الخطوات المتعثرة ويوصل إلى التغلب على الصعوبات وبلوغ الأهداف وهو بذلك يرجح استخدام مصطلح الإشراف لأنه يتفق مع المهمة التي يقوم بها المشرف في ميدان التربية . ( محمد حامد الأفندي ، ج ١ ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٥ ) .

وبذلك فإن مصطلح التوجيه التربوي يتفق مع المفهوم الذي حدده ترومان كيبي في أول محاولة بشأنه سنة ١٩٠٤م حيث حدد هدفه بمساعدة الطالب على إختيار نوع الدراسة التي تلائمهم وفقاً لإحتمال نجاحه . أما مصطلح الإشراف التربوي فقد عرف بمصطلح الإشراف الفني في الولايات المتحدة وهو الذي يعنى بنمو المعلمين والعملية التعليمية . ( تشارلز وبوردومان وآخرون ، ١٩٦٣م )

وبالنظر إلى المعنى اللغوي للإشراف نجد في لسان العرب يعطي هذا المعنى إذ

يقول ابن منظور عن الإشراف :

شرف : شارف الشيء : دنا منه وقارب أن يظفر به . ويقال : ساروا إليهم حتى شارفوهم أي أشرفوا عليهم . وشارفت الشيء أي أشرفت عليه . والإشراف : الشفقة . وكلمة شرف : إسم من الفعل أشرف وكلاهما مشتق من مشرف . الاستشراف أصله من الشرف : العلو كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه . ولقد أورد ابن منظور تفصيلات مطولة ومعاني متعددة لكلمة الإشراف وجميعها تدور حول العلو والإرتفاع ، والكبر والإقدام ، والتطلع والحرص . ( ابن منظور ، ج ٩ ، ١٣ ، ص ١٦٩ - ١٧٥ )

وعلى هذا يمكن إدراك المقصود من الإشراف أي العلو والتطلع والحرص ، وهو ما يهدف إليه المشرف حين يسعى إلى تنمية المعلمين أو الإداريين لأنهم قد يكونون أكثر خبرة وأقل في المستوى التأهيلي ، وقد يكونون أعلى منه في المستوى التأهيلي وأكثر خبرة ، وقد يكون الإثنان على نفس المستوى في الخبرة والمستوى التأهيلي .

وقد أدركت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة منذ سنة ١٩٠٤م هذا الفرق لذا استخدمت مصطلح الإشراف الفني وهو ما كان يجب إدراكه منذ زمن . خاصة أن اللغة العربية لغة دقيقة وعميقة في توضيح معاني الألفاظ . ولعل ما يؤكد وجوب تعديل هذا المصطلح في المملكة ما نلاحظه من الواقع الراهن إذ قد نجد المعلمة أو المعلم أو مديرة المدرسة أو إحدى الإداريات أعلى في المستوى التأهيلي من الموجه أو الموجهة وأكثر خبرة ، وأن وصول الموجه أو الموجهة إلى هذا المركز الوظيفي تم وفق معايير تختلف عن المعايير التي تسير عليها الدول التي سبقتنا في هذا المضمار .

أما الذين يرون أن مدلول التوجيه التربوي هو نفس مدلول الإشراف التربوي فهم الأستاذ أولسن بيرل الذي يرى أن التوجيه عملية قيادية بين طرفين أحدهما الموجه والآخر الموجه تستهدف التعاون على استقصاء طبيعة الموقف بقصد تبين نواحيها وتعريف الموجه بما لديه من قدرات واستعدادات وبما في البيئة من إمكانيات وفرص وكيفية الاستفادة منها ،



كل ذلك بقصد التوصل إلى معرفة أمثل للحلول والإضطلاع بمسئولية تنفيذه . فالتوجيه في رأيه ليس مجرد إسداء النصح من شخص أكبر سناً أو أكثر خبرة ومراساً إلى شخص يقل عنه في الخبرة والمعرفة والتجربة والدراية ، بل هو عملية تبادل آراء ولذلك يتضمن الأخذ والعطاء ، المناقشة والمدارسة ، حتى يحدث الإلتقاء بين الأطراف المعنية في جو من الثقة والتفاهم للوصول إلى حد معين . ( بيرل أولسن ، ١٩٧٨ م )

ولعل هذا المفهوم يتفق مع المفهوم المدرك لدى المسؤولين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية سواء في وزارة المعارف أو في الرئاسة العامة لتعليم البنات لإستخدام الجهازين مصطلح التوجيه التربوي في عملية الإشراف التربوية والإدارية .

ولإدراك الفرق بين المصطلحين سنورد جدول يوضح الفروق الجوهرية بينهما كما سيأتي :

التسلسل	الإشراف التربوي	التوجيه التربوي
١	لغة : يعني العلو والإرتفاع والتطلع	لغة : يعني الإنقياد والتبعية
٢	أسلوبه غير مباشر في التوجيه	أسلوبه مباشر في التوجيه
٣	لا تظهر اللهجة الآمرة في الإشراف	ظهور اللهجة الآمرة في التوجيه
٤	الإضطلاع بتنمية المعلمين والوسائل التعليمية .	الإضطلاع بنمو المتعلمين وإرشادهم للتحقق من ميولهم .
٥	قد تتعادل خبرة المشرف والمشرف عليه ، ومؤهلاتهما التعليمية .	الموجه أكثر خبرة ، وأعلى في المستوى التعليمي .
٦	قد يكون المعلم أو القائد الإداري أكثر خبرة في المستوى التعليمي من المشرف .	لا يكون الموجه أبداً أعلى من الموجه .
٧	تساعد المعلم أو القائد الإداري على إكتشاف السبل العلمية لإستغلال إمكانياته بطريقة مثلى .	تساعد المتعلم على إكتشاف ذاته وطاقاته ليتمكن من تحقيق ميوله بالطريقة المثلى .

من الجدول السابق يتضح الفرق بين مدلولي المصطلحين . وعليه تجبذ الباحثة حسب ما أدركته من معنى الإشراف لغة ، وآراء الباحثين ، فضلاً عن أقدمية إستخدام المصطلح في دولة متقدمة لها باع طويل في التربية كالولايات المتحدة ، تفضل إستخدام مصطلح الإشراف وتأمل تجاوب المسؤولين بإدارات التعليم بتغيير الاسم الحالي « التوجيه التربوي » إلى الإسم الأشمل وهو الإشراف التربوي ، وهو ما ينادي به بعض رجال التربية في المملكة وفقاً لأحدث الإتجاهات المعاصرة في هذا المجال . وقد جاء إستخدام الباحثة لمصطلح التوجيه الإداري في متن دراستها الحالية لتساير الإسم الحالي المعروف في إدارة تعليم البنات بمكة وبالمملكة بصفة عامة .

### الجدور التاريخية لنشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره :

من أوائل الذين اعتبروا التوجيه إحدى وظائف الإدارة التعليمية الرئيسية « سيرز » سنة ١٦٥٠ . ( محمد منير مرسى ، ١٩٧٧ م ، ص ٦٤ ) . ثم بدأت تطبيقاته بإسم الإشراف الفني في الولايات المتحدة إبان الفترة الإستعمارية لمستعمرة ماساتوستش سنة ١٦٥٤ ، حين قرر المجلس العام للمستعمرة تعيين أعضاء من مجالس المدن لإختيار المعلمين ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة . ومع أن هذا التشريع يعبر عن مفهوم أولي للإشراف إلا أنه يعد الأساس الذي نما منه برنامج الإشراف الحديث . وبذلك يكون الإشراف الفني المعنى بشئون المعلمين وتنميتهم هو الأسبق في النشأة من التوجيه المهني الذي تعود بدايته لعام ١٨٧٦ منذ أن أنشأ فونت أول مختبر لعلم النفس التجريبي . أما التوجيه التربوي المعنى بنمو المعلمين ومساعدتهم على إختيار نوع الدراسة التي تلائمهم فتعود أول محاولة بشأنه إلى ترومان كيلى حين أعد رسالة الدكتوراة عن التوجيه التربوي بكلية المعلمين بجامعة كولومبيا سنة ١٩١٤ . ( تشارلز وبوردمان وآخرون ، ١٩٦٣ م ، ص ٣١ ) .

أما خصائص الإشراف التفتيشي فتعود للفترة التي وجدت فيها مدارس النحو اللاتينية والأكاديميات ، ويرجع ذلك إلى تعيين أعضاء من مجلس المدارس للإضطلاع بمسئوليات الإشراف التفتيشي على النشاط التعليمي ونتائجه وبناء على السلطة المخولة لهم فقد ازداد ميلهم نحو تعريف المعلم بما يدرسه ، وكيف يدرسه ؟ وسرعان ما نشأ عن هذا طرق استبدادية وصارمة . ( تشارلز وبوردمان وآخرون ، ١٩٦٣ م ، ص ٣٢ ) .

والجدير ذكره أن جذور هذا المصطلح الإستبدادي تعود للأحوال العسكرية التي اتسمت أنظمتها بطابع القسوة والصرامة في تنفيذ التعليمات والتعامل ، ثم درج استعماله في الأحوال الإدارية ، ثم تأصلت آثاره في الحقل التعليمي . ( إبراهيم عباس نتو ، ج ١ ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٦٦ ) .

وقد أدت الاعتراضات الموجهة ضد مفهوم هذا الإصطلاح الإستبدادي إلى ظهور مفهوم جديد وهو المفهوم الديمقراطي التعاوني الذي أوضح مفهومه برتون بقوله :

« علينا أن نؤكد أن وظائف الإشراف ينبغي ممارستها في ضوء المبادئ والتقبل الحسن لجميع الذين يبذلون جهداً في العمل المشترك مهما اختلفت قيمة كل منهم ويجب أن تقدم أعظم التسهيلات حتى يتمكن الجميع من المشاركة في العمل ». ( تشارلز وبوردمان وآخرون ، ١٩٦٣ ، ص ٣٥ ) .

أما بداية الإشراف الإداري كما يبدو فإن جذوره تعود إلى بداية التطورات التي مرت بها وظيفة الإشراف الفني في الولايات المتحدة نتيجة لإزدياد المدارس وتعدد أوجه نشاطها . وكانت الخطوة التالية في هذا التطور هي تعيين لجنة من المواطنين العاديين في بوسطن سنة ١٧٠٩ م ، لزيارة المدارس بهدف تحسين التعليم وإدارة المدارس إدارة جيدة . ( مرجع سابق ، ١٩٦٣ ، ص ٣٥-٣٦ ) . وبذلك يمكن اعتبار هذه الجذور الأولى للإشراف الإداري مقترناً بنشأة الإشراف الفني . وإن لم نستطع تحديد تاريخ انفصاله عن وظيفة الإشراف الفني . كما نستدل مما سبق التمييز بين مرحلتين حاسمتين في مفهوم الإشراف التفتيشي والإشراف الديمقراطي التعاوني إذ أتسم الأسلوب الأول بالصرامة والقسوة وتصيد أخطاء المعلمين والإداريين مهما كانت بسيطة ثم محاسبتهم عليها دون إعطائهم فرصة للمناقشة أو الاعتراض . بينما أتسم الأسلوب الثاني بطابع التعاون واللين في المناقشة للتعرف على الأخطاء ، ومحاولة وضع الحلول لها ووضع السبل الكفيلة بتلافيها مستقبلاً ، وذلك بالتعاون بين المشرف والمشرف عليه لأن هدف الإثنين معاً النهوض بالعملية التعليمية .

## المبحث الثاني

### أهمية التوجيه الإداري التربوي

تمثل أهمية التوجيه الإداري التربوي في أنه يأخذ بأيدي المرؤوسين في الإدارة المدرسية أياً كان موقعهم الوظيفي منها إلى التطور وتحسين الوسائل والنظم الإدارية لتحقيق الأهداف التربوية ، وذلك من خلال ما يبذله الموجه الإداري التربوي من جهد في تفهم هؤلاء المرؤوسين وتفهم وجهات نظرهم وأساليبهم في الإدارة . بالإضافة إلى مراعاته لحاجاتهم الشخصية ومشاعرهم كأفراد لهم إحتياجاتهم التي لا بد من تلبيتها وهم في سبيل تحقيق وتلبية أهداف المدرسة .

إذ « تتجلى قدرة المديرين وأسلوب قيادتهم في توجيه الأفراد نحو إنجاز الأهداف المطلوبة منهم على النحو الذي يتضمن تلبية مطالبهم وإحتياجاتهم المختلفة ، وأن العمل على تحقيق الأهداف المتبادلة لا بد وأن يقوم على تعاون مشترك ، وتفهم جيد للعلاقات بين الإدارة والموظفين ، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر » . ( مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٥١٠ -

( ٥١١ )

وقد اعتبرا ( هارولد كونتز وسيريل أودونل ، ج ٢ ، ١٩٨٢م ، ص ٦٧ ) وظيفة التوجيه الإداري من أهم الوظائف التنفيذية لأنه في رأيهما يمنح الحياة للمشروع ، نظراً للصلات المباشرة والمستمرة التي تقوم بين الرئيس والمرؤوسين ، وإن كانت وسائله — وكذلك نجاحه يعتمدان على التخطيط الذي يكون قد تم قبل ذلك — وعلى الطريقة التي بنى بها الهيكل التنظيمي — وعلى مؤهلات الأشخاص الذين اختيروا للوظائف — وعلى كفاية إجراءات الرقابة .

ويؤكد على هذه الأهمية أيضاً (الدكتور : علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧ ) بقوله : « إن توجيه العاملين والإشراف عليهم يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم ، وتحفيزهم بمختلف المحفزات ، وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تنساق مجهوداته وتنفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة » .

يتضح مما سبق أن أهمية التوجيه الإداري تنصب على مدى تفهم ووعي القائد الإداري لطبيعة مرؤوسيه المتغيرة لإدراك حاجاتهم ، وذلك لا يكون له إلا من خلال بناء علاقات طيبة بينهم وبينه ، حتى يستطيع الوصول إلى الوسائل الجيدة التي يستطيع من خلالها تحفيزهم على العمل وبالتالي تحقيق أهدافهم الخاصة من خلال تحقيق أهداف المنظمة ، ونلاحظ أن المفهوم الأخير يجعل من الحوافز وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . فضلاً عن أن جميع هذه التعاريف تنسجم مع أهداف المدرسة السلوكية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية كرافد من روافد تجربة الهوثورن (The Hawthorne - experiments) « والمدرسة كمؤسسة إجتماعية إنسانية جعلت للتنمية البشرية ، واختيرت ميداناً للعملية التربوية الخلاقة ، فهي محك التوجيه التربوي ومظهر نشاطه وفاعليته . فالمدرسة إذن لا تنفك تتغذى بالتوجيه السليم في مسارها إدارياً وفتياً وثقافياً وإجتماعياً وتربوياً وسلوكياً » . ( محمد أمين أزهرى ، ج ١ ، ص ١٣١ )

وهي في سبيل تحقيق هذه التنمية البشرية تهتم بجانبين : هما الجانب العلمي للإدارة إضافة إلى الجانب الفني ، مما يستدعي ضرورة توافر مهارات معينة للقائمين بها تمكنهم من القيام بأعباء ومسئوليات هذه التنمية . وهم في طريق القيام بهذه الأعباء ومواجهة التطور السريع القائم في جميع الميادين — يحتاجون إلى المساعدة التي تتمثل في التوجيه السليم ، والتقويم البناء الهادف الموضوعي حتى يؤديوا مسؤولياتهم التربوية على نمط يضمن تجديداً مستمراً للعملية التربوية والتعليمية وفق أحدث النظريات الإدارية والأساليب التربوية . وذلك من خلال الدور التوجيهي لموجهي الإدارة المدرسية بإدارات التعليم ،

والذي يهدف إلى تقديم الخبرات والمساعدات التربوية اللازمة ، لتذليل الصعوبات التي قد تعترض قيادات الإدارة المدرسية ، مما يكون له الأثر الفعال في تحسين وتطوير سير العملية التربوية والتعليمية ، وذلك من خلال مدهم بالخبرات التربوية والتنظيمات الإدارية الحديثة .  
( عبد الله محمد حبيب ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٣ ) .

إذن يمكن أن نستخلص أهمية التوجيه الإداري للإدارة المدرسية وهي في سبيل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية في النقاط الآتية :

أولاً : تتجلى أهمية التوجيه الإداري في قدرته على تحقيق أهداف المرؤوسين وهم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة .

ثانياً : ارتكازه على التعاون الفعال بين الإدارة والموظفين .

ثالثاً : يعتبر التوجيه الإداري من أهم الوظائف التنفيذية ، لأنه يعمل على تلافي الأخطاء أثناء تحقيق الأهداف ، أو أنه يعمل على التقليل منها قدر الإمكان .

رابعاً : يمد المسؤولين في الإدارة بالخبرات التربوية والتنظيمات الإدارية الحديثة مما يعمل على مساعدتهم في إنجاز أهداف العملية التربوية في يسر وسهولة .

خامساً : يساعد المسؤولين في الإدارة المدرسية على تقويم الوسائل التي ساعدت على إنجاز الأهداف وفق أحدث الأساليب والنظم التربوية والإدارية .

### أهداف التوجيه الإداري :

من أول وأوسع أهداف التوجيه الإداري : تحسين العملية الإدارية التربوية ، بما يحقق تحسين العملية التعليمية ، ووصولها إلى الأهداف المقررة لها ، وذلك عن طريق إسهام جميع العاملين في تلك العملية كل في موقعه وبما يتاح له من محاولات ويوفر له من وسائل وإمكانيات بأسلوب تعاوني متكافل ومتكامل ، لا يعمل على تحقيق الأهداف فحسب بل يهتم بالعاملين ، وبأهمية تحقيقهم لذواتهم ، وسعادتهم وإنتائهم للمؤسسة

التربوية ، وشعورهم وإيمانهم بأن عملهم سينعكس أثره على تنمية أفراد المجتمع الذي وجدت المدرسة التربوية لخدمتهم للعمل على تقدمه وتطوره . ( طه الحاج الياس ، ١٤٠٤ هـ ، ص ١٠٦ )

وأهداف التوجيه الإداري لا تنحصر في الأعمال والشئون الإدارية الروتينية كتنظيم السجلات والملفات وحفظها ، إنما هي أهداف أعمق وأكبر يجب أن تدرك بوعي وفهم من قبل موجهة الشئون الإدارية . ويمكن تلخيصها في الآتي :

**أولاً :** تحسين العملية الإدارية التربوية للمدرسة ، بما يحقق تحسين وتطوير العملية التعليمية ، من خلال البرامج والأهداف التربوية التي يهدف المجتمع إدراكه لها . وهو هدف عام يمكن تحقيقه عن طريق تجربته إلى أهداف وأغراض سلوكية إجرائية .

**ثانياً :** العمل على تطوير النظم والأساليب والوسائل المستخدمة لتسيير العمل الإداري ، وحسن إستخدام الوسائل المتاحة في البيئة الإستخدام الأمثل .

**ثالثاً :** العمل على غرس الثقة في نفوس القائمات بهذا العمل أيضاً كان موقعهن الوظيفي في الإدارة المدرسية ، لأن الثقة تولد الحماس للإبتكار والتفان في إنجاز العمل .

**رابعاً :** العمل على رفع المستوى المهني والفني هؤلاء العاملات ، مما يعمل على إدراكهن لأبعاد وظيفتهن ومسئولياتها المتطورة ، وبالتالي قد تحفزهن على تبني الاتجاهات الحديثة ، مما يعمل على تطوير أدائهن الذي ينعكس أثره على تطوير العملية التربوية ، وبالتالي على تطوير المجتمع ككل . فالثريية هي الأساس الأول لتطوير المجتمعات . وما حققته الدول المتقدمة من تقدم وتطور وما تسعى إليه الآن يعود لإهتمامها الأول والأخير بالتربية .

« والسياسة التعليمية هي الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم أداءً للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على سرعة وتلبية لحاجات المجتمع وتحقيقاً لأهداف الأمة ، وهي تشمل حقول التعليم ومراحلها المختلفة ، والخطط



١ | والمناهج ، والوسائل التربوية والنظم الإدارية والأجهزة القائمة على التعليم وسائر ما يتصل به . ( وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٨ هـ ، ص ٧ ) .

والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية « تنبثق من الإسلام الذي تدين به الدولة عقيدة وعبادة وخلقاً وشرعية وحكماً ونظاماً متكاملماً للحياة ، وهي جزء أساسي من السياسة العامة للدولة » . ( وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٨ هـ ، ص ٧ ) .

وفيما يلي بعضاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدولة من خلال سياستها العامة : ( وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٨ هـ ، ص ٧ — ١٢ ) .

- ١ — الإيمان بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً .
- ٢ — الحياة الدنيا مرحلة إنتاج وعمل ، يستثمر فيها المسلم طاقاته .
- ٣ — الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم .
- ٤ — طلب العلم فرض على كل فرد بحكم الإسلام .
- ٥ — الاستفادة من جميع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام ، للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها .
- ٦ — التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية ( التقنية ) باعتبارها من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية ، لرفع مستوى أمتنا وبلادنا والقيام بدورها في التقدم الثقافي العالمي .
- ٧ — ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة .
- ٨ — الثقة الكاملة بمقومات الأمة الإسلامية وأنها خير أمة أخرجت للناس ، والإيمان بوحدتها على اختلاف أجناسها وألوانها .
- ٩ — الارتباط الوثيق بتاريخ أمتنا وحضارة ديننا الإسلامي والافادة من سير أسلافنا ، ليكون ذلك نبراساً في حاضرنا ومستقبلنا .
- ١٠ — احترام الحقوق العامة التي كفلها الإسلام وشرع حمايتها حفاظاً على الأمن وتحقيقاً

لاستقرار المجتمع المسلم في الدين والنفوس والنسل والعرض والعقل والمال .

- ١١ — القوة في أسمى صورها وأشمل معانيها : قوة العقل ، وقوة الخلق ، وقوة الجسم .
- ١٢ — غاية التعليم فهم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملأً ، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا ، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة ، وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه .

وتحقيق هذه الأسس والسياسات يحتاج إلى قيادات إدارية واعية قادرة على توجيه المؤسسات التربوية نحو هذا الاتجاه متمثلاً في القيادات الإدارية المدرسية وقيادات الشؤون الإدارية المدرسية .

#### أهم مبادئ التوجيه الإداري :

ترتكز أهمية التوجيه الإداري على إيجاد نوع من العلاقة الجيدة بين القائد ومرؤوسيه . وهذه العلاقة كي تقوم وتنمو لا بد أن تركز على مبادئ واضحة لدى كل من القائد والمرؤوس . وقد حدد كل من ( كوتنز ، أودونل ، ج ٢ ، ١٩٨٢ م ، ص ١٠١ — ١٠٧ ) بعض المبادئ التي يجب مراعاتها في وظيفة التوجيه الإداري تتمثل في الآتي :

- ١ — مبدأ المساهمة الفردية في الهدف : القائد الكفء هو الذي يسعى لإيجاد صلة قوية بين الإحتياجات اللازمة لأداء الوظيفة وبين المرؤوسين ، لحفزهم على أداء العمل عن طريق تقديم أعظم مساهمة فعالة وممكنة لأهداف الجماعة .
- ٢ — مبدأ انسجام الأهداف : من أولى مسؤوليات القائد الإداري أن يجعل بلوغ أهداف مرؤوسيه منسجماً مع بلوغ أهداف الجماعة .
- ٣ — مبدأ كفاية التوجيه : يتصف التوجيه الإداري بالكفاية إذا تضمنت وسائله ، أدوات اتصاله ، ووجوه نشاطه : نتيجة بلوغ أهداف الجماعة ، والنتائج التي لا يسعى إليها ، بأقل ما يمكن من حالة عدم الرضا ، وبأقل التكاليف الممكنة .

- ٤ — مبدأ وحدة القيادة : تتوقف فعالية وكفاءة التوجيه الإداري على وحدة القيادة أي أن يكون المرؤوسون مسئولين أمام رئيس واحد .
- ٥ — مبدأ الإشراف المباشر : تتطلب طبيعة الإتصالات الشخصية بين القائد والمرؤوسين ، أن يقوم القائد بإكمال الوسائل الموضوعية للإشراف والرقابة بالإتصال الشخصي المباشر .
- ٦ — مبدأ ملاءمة وسيلة التوجيه : يتطلب التوجيه الفعال أن تكون الوسيلة المستعملة للإشراف بالنسبة للقائد والمرؤوسين ملاءمة .
- ٧ — مبدأ الإتصال الإداري : تعتبر المناصب الإدارية مراكز الإتصال في التنظيم ، ويعتبر القائد الوسيلة الأساسية للإتصال في أي مشروع منظم .
- ٨ — مبدأ الفهم : يتطلب الإتصال الفعال أن يفهم المرؤوسون المعلومات التي يعتزم القائد إبلاغهم بها بلغة واضحة سليمة .
- ٩ — مبدأ الإعلام : إن الفيض المباشر للإعلام يعتبر فعالاً إلى أقصى حد بالنسبة للإتصال .
- ١٠ — مبدأ الإستخدام الإستراتيجي للتنظيم غير الرسمي : إن القائد الناجح هو الذي يعترف بالتنظيم غير الرسمي في منظمته ويعمل على الإستفادة منه بطريقة بناءة تحمّد أهداف المنظمة .
- ١١ — مبدأ القيادة : إن المقدرة على القيادة بفاعلية يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة للتوجيه الإداري الفعال .

#### صفات وخصائص اختيار الموجه الإداري كقائد تربوي :

يتوقف نجاح القائد الإداري في منظمته على مدى ما يتمتع به من قدرات ومهارات تساعده على أداء مسؤولياته القيادية بكفاءة وإقتدار . وقد أسفرت معظم جهود العلماء عن مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص التي يتطلب توافرها على الأقل في القائد الناجح . ولم تستطع هذه الجهود المبذولة أن تحدد صفات أكيدة يمكن الإعتماد عليها في

جميع الأحوال ، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية الناجحة من ناحية ، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى ، ومن فترة زمنية إلى أخرى ، ومن موقف في التنظيم الواحد لآخر . (نواف كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٢٥٢) .

فقد توصل « شارلزبر » مثلاً إلى عشرين قائمة تحتوي كل واحدة منها على مجموعة من الصفات كان أبرزها : الأمانة ، الإخلاص ، الطموح ، الشهامة ، المبادرة ، الإرادة ، الذكاء ، النزاهة ، الثقة بالنفس . (مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١ هـ ، ص ٥٨٦) .

أما « ستوجل » فقد توصل إلى السمات التالية : (نواف كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٢٥٦ — ٢٥٧) .

أولاً : المقدرة ، وتتضمن : الذكاء ،طلاقة اللسان ، اليقظة ، الأصالة ، العدالة .  
ثانياً : مهارة الإنجاز ، وتتضمن : الثقافة والتعليم ، المعرفة الواسعة ، والمقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة .

ثالثاً : تحمل المسؤولية ، وتتطلب : المبادرة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الإعتماد على النفس ، السيطرة ، والرغبة في التفوق والطموح .

رابعاً : روح المشاركة ، وتتطلب : النشاط ، الروح الإجتماعية الطيبة ، القدرة على التكيف ، وروح الفكاهة والدعابة .

خامساً : المكانة الإجتماعية ، كالمركز الإجتماعي والمالي .

سادساً : القدرة على تفهم الموقف ، كالمهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم .

أما « جنكنز » فقد شمل بحثه عدة قطاعات متعددة : في الجيش ، والطب ، والهندسة ، والحمامة ، والإدارة . وقد توصل إلى أنه ليست هناك صفات محددة ثابتة

توضح طبيعة القائد الناجح في كل الأوقات . ( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٦ ) .

إذن توافر جميع الصفات أو السمات في قائد واحد أمر لا يمكن تحقيقه ، ولكن هذا لا يعني التخلي عن نظرية السمات رغم توجيه الإنتقادات لها ، وإنما يمكن الإستناد إلى هذه النظرية كأحد عوامل الإختيار فقط .

وترى الباحثة إمكانية تقسيم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد الإداري التربوي إلى أربعة محاور رئيسية تشمل الآتي :

#### أولاً - محور الصفات الشخصية :

وهي الصفات الفطرية التي لا يستطيع القائد أن يكتسبها بالمران أو التعليم كالسمات الجسمية مثل : القامة ، المنظر العام أو الهيئة ، والسمات العصبية ، وقد اعتبر أبو يعلى : « ذهاب البصر والصمم والخرس وذهاب اليدين والرجلين مانعة في رأيه من عقد الإمامة ، ومن استدامها واستمرارها إذا حدثت أثناءها » . ( فهد سعد الشيبتي ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٥٠ ) .

#### ثانياً - محور الصفات الخلقية :

وهي السمات أو الخصائص التي يمكن اكتسابها والتحلي بها وهنا يبرز أثر بيئة الفرد الأسرية والإجتماعية على مدى ما يتمتع به من صفات خلقية . والقائد التربوي لابد أن يتمتع بالصفات الخلقية الحسنة ، لأنها صفات يمكن اكتسابها وتعديلها بالمران والتعلم ، كالصبر والحلم والعدل ، والأمانة والرحمة ... إلخ .

#### ثالثاً - محور الصفات الإدارية :

وتكمن في قدرة القائد على تفهم أبعاد العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ... إلخ بالإضافة إلى قدرته على الإبداع والإبتكار في تنفيذ هذه الأبعاد ، وبطريقة

تمكنه من تكوين علاقات إنسانية طيبة تكفل له تحقيق رغبات مرؤوسيه ، وهم في سبيل إنجاز أهداف المنظمة بنفس القدرة من الكفاءة في الإبداع والإبتكار المتميز لأدائه .

#### رابعاً — محور الصفات التربوية :

القائد في المنظمة التربوية كغيره في أي منظمة أخرى ، إلى جانب ما يتمتع به من صفات القيادة التي يجب توافرها في أي قائد إداري ناجح ، فهو مطالب أن يتمتع بقدرة عالية من الحلم ، وسعة الصدر ، والحكمة ، وبعُد النظر ، والقدرة على تفهم أدق الجزئيات عن طبيعة أفراد منظمته ، فهو يتعامل مع أفراد تختلف طبائعهم عن بقية أفراد أي منظمة أخرى ، لأنه يتعامل مع معلمين وطلاب ، وهذا النوع الأخير ينفرد بخصائص معينة أيضاً تختلف باختلاف مراحل نموهم ، لذلك فهو مطالب أن يكون على وعي تام بطبيعة كل مرحلة ، وعلى إلمام واسع بكيفية التعامل معها ، ومعالجة مشاكلها ، وتحقيق رغباتها وإحتياجاتها ، حتى يستطيع أن يحقق أهداف المجتمع الذي أولاه مسؤولية تربية وتنشئة أبنائه حتى يكونوا أعضاء صالحين فيه .

لهذا كله لا بد أن يكون اختيار هؤلاء القادة مبنياً على أسس ومعايير دقيقة ؛ حتى يستطيع هؤلاء القادة تأدية المسؤوليات الجسيمة المنوطة بهم . وقد كشفت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة ، والإجتماع ، والنفس وفروع العلوم الأخرى عن العديد من النظريات والإتجاهات في اختيار القادة التربويين وغير التربويين ، إذ اتجهت جهود هؤلاء العلماء لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة ، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على تأدية مسؤولياتهم بكفاءة وإقتدار ، فهذه المشكلة من أهم ما تعنى به الدول المتقدمة . وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاث نظريات رئيسية وهي : نظرية السمات (Traits - Theory) ، ونظرية الموقف (Situational - Theory) والنظرية التفاعلية (Intaractional - Theory) ولسنا في صدد تحليل الإفتراضات التي قامت عليها كل نظرية ، أو نقد إتجاهات أنصارها ، وتقييمها لمعرفة مدى نجاح أي منها ، إنما يهمننا معرفة المعايير التي حاولت كل نظرية تحديد أهم الأسس التي ينبغي على ضوءها اختيار القادة .

### أولاً — نظرية السمات : (Traits - Theory)

أهم أنصار هذه النظرية بالسمات والخصائص التي تميز القائد عن غيره : ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية ، ولكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة . ومن أشهر هذه الدراسات الدراسة التي أشرف عليها رالف ستوجديل (R. Stogdell) حيث وجد من خلال ملاحظته أن القائد عادة يتميز بدرجة أقوى في شخصيته كالذكاء والإستقلالية واليقظة ... إلخ وهو يتفوق في الذكاء بدرجة عالية على رؤوسيه . ( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٥ )

أما أرنست ديل (Ernest Dell) فإنه يرى ضرورة توافر الصفات التالية في القائد الإداري : كالذكاء ، والثقة بالنفس ، والمبادأة . ( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٦ ) .

أما جنكنز (Jenkins) فإنه يرى أن هناك شيئاً مشتركاً بين كل القادة ، لكن لا يمكن إطلاق لفظ السمة عليه ، وهو أن القادة في أي مجال يعملون به ، يملكون قدرات علمية وفنية وثقافية ، تفوق قدرات رؤوسيه في ذلك المجال . إلا أنه قد وجه انتقادات كثيرة إلى هذه النظرية لكونها أهملت دور الرؤوسين في إنجاح عملية القيادة التي أثبتتها العديد من الدراسات . ( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٦ ) .

وجنكنز يتفق مع ستوجديل في أن القائد الإداري يفوق رؤوسيه في القدرات ، كالذكاء مثلاً ، ويضيف جنكنز تفوقه أيضاً في القدرات العلمية والفنية والثقافية ، الأمر الذي يجب أن يكون عليه القائد خاصة من ناحية القدرات التي ذكرها جنكنز .

### ثانياً — نظرية المواقف : (Situational - Theory)

في ظل الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات ، ظهرت نظرية الموقف من منطلق أن القائد الناجح : هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع

الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين . والموقف هنا له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة ، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه . ( مرجع سابق ، ١٩٨٢ ، ص ١٥١ ) .

### ثالثاً — النظرية التفاعلية : ( Interactional - Theory )

تنظر هذه النظرية للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه ، وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم ، وحل مشكلاتهم ، وإشباع حاجاتهم . وهي بهذا تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، وهذا ما أكدت عليه الباحثة « ماري فوليت » عندما قالت : إن دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة تبدو في غاية الأهمية ، وأن دورهم الهام يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه . ( نواف كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٣٠٨ — ٣٠٩ ) .

ومع ذلك فإن أياً من تلك النظريات لم تحدد معايير موضوعية وثابتة ، يمكن على أساسها اختيار القادة الناجحين اختياراً موضوعياً ، لذلك فقد اقترح الأستاذ أحمد بستان حلاً يعتبر في نظره أقرب إلى الموضوعية والدقة العلمية ، يقوم على تحليل خصائص الإدارة التربوية ، دون أن يكون الاهتمام موجهاً نحو الأقدميات بل ينبغي أن يكون الاهتمام منصباً على ما اكتسبه الفرد من خبرات نتيجة للدراسة أو الممارسة . ( أحمد بستان ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٥٦ ) .

وهذا الحل يتفق مع أحد مبادئ علم إدارة الأفراد ، الذي يرى أن زيادة فعالية العامل لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة الكاملة بأوصاف ومواصفات الوظيفة ، والمسئوليات والواجبات التي تصاحبها ، والخبرة والمهارات اللازمة لتنفيذها . ( عبد الوهاب عبد الواسع ، ١٤٠١ هـ ، ص ٦٣ ) .

وهو في نظر الباحثة حل موضوعي يسهم في حل مشكلات اختيار القيادات الإدارية



والتربوية في الدول النامية ، ومنها المملكة العربية السعودية ، على أن لا يكون الإهتمام منصباً على ما اكتسبه الفرد من خبرات نتيجة الدراسة أو الممارسة فقط ، بل لابد أن يكون الإهتمام منصباً على الإثنين معاً : الدراسة والممارسة ، لأن الدراسة تدعم الجانب العلمي للقائد وتصلق مهارته وخبراته السابقة .

إذن من الصعوبة الإعتماد على إحدى النظريات السابقة وإعتبارها معياراً ثابتاً ودقيقاً لإختيار القائد الناجح ، فلكل منها إيجابياتها وسلبياتها . فبينما ركزت نظرية السمات على الصفات التي يتمتع بها القائد : الشخصية أو الثقافية أو الفنية — ارتكزت نظرية الموقف على مدى ما يتمتع به القائد من قدرات لمعالجة الموقف الذي يوضع فيه لإنجاز ما هو مطلوب منه . أما النظرية التفاعلية فقد اعتمدت على التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه ، وتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف منظمته .

ومع ذلك فإن أياً منها لم تحدد تلك المعايير التي يمكن الإختيار على ضوءها في جميع الأحوال ، لذلك فقد ارتأى الباحث ( أحمد بستان ، ١٤٠٤هـ ، ص ٥٦ ) : أن يتم اختيار القائد التربوي بناء على تحليل دقيق لخصائص الإدارة التربوية من واقع الأعمال المنوطة بها . وهو الحل الذي تعتقد الباحثة الحالية أنه قد يسهم في معالجة القصور في النظريات الثلاثة السابقة ، خاصة أن المبدأ الذي يقوم عليه هذا الحل يمثل أحد المبادئ العلمية في مجال علم إدارة الأفراد .

#### إعداد الموجه الإداري وتطوير قدراته :

إن استخدام الإتجاهات الحديثة في إختيار القادة التربويين — لا يعني بالضرورة تأكيد نجاحهم في القيادة ، بل قد يعني أن اتاحة الفرص المناسبة لهم قد تسهم في نجاحهم ، ولكي يوضع هؤلاء القادة على طريق النجاح ، ويضمن لهم إستمرار هذا النجاح ، كان لابد من إعدادهم للعمل الذي يناط بهم تأديته قبل أن يمارسوه ، ثم العمل على تنمية وتطوير قدراتهم القيادية للإرتقاء بمستوى أدائهم أثناء ممارستهم لعملهم ، وبذلك نضمن التقليل قدر الإمكان من احتمالات الفشل والانحراف ، ويكون ذلك عن

طريق المداخل التالية :

أولاً : مدخل لعلاج القصور في الأداء الإداري أو القيادي . ثانياً : مدخل النمو المستمر للقيادة التربوية : فكرياً ووظيفياً . وكل من هذين المدخلين ينطلق من إفتراضات أساسية : فمدخل التدريب العلاجي ينطلق من أن بعض القيادات تعاني قصوراً في الأداء يتطلب علاجاً عاجلاً . بينما مدخل التدريب للنمو ينطلق من أن القائد التربوي يحتاج إلى نمو مستمر في مجال عمله ، وهذا يتطلب تزويده بكل ما هو جديد . ومن المنطقي أن يكون لكل من المدخلين دلالاته وتأثيراته في التخطيط للتدريب . وتصميم برامجهم . ( أحمد بستان ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٥٧ ) .

ونظراً لأهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة فسنبقوم بتعريفه وإبراز أهميته وعوامل نجاحه وأساليبه تبعاً لبعض الإتجاهات الحديثة .

تعريف التدريب :

عرف التدريب من قبل وزارة الصحة والتربية والرفاهية الأمريكية بأنه : ( محمد منير مرسي ، ١٤٠٥ هـ ، ص ١٧٨ ) : « برنامج من الأنشطة المنظمة موجه من قبل النظام التعليمي ، أو يحظى بموافقة ، ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء فترة خدمتهم في النظام التعليمي ) .

وعرفه تايجي ( R. A. Tyagi ) . ( عبد الرحمن الشقاوي ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٣٩ ) . « بأنه دراسة منتظمة لإدارة الأفراد الموارد والجوانب الإنسانية للإدارة ، وبعض جوانب العلاقات العامة بغرض تنمية قدرات وإمكانات الخدمة المدنية ، لتقوم بأداء مسؤولياتها الحالية والمستقبلية بكفاءة واقتدار » .

أما سارا ديفين ( Sarah Divine ) فقد عرفته بأنه ( محميد مبارك الحربي ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٢١ - ٢٢ ) : « كل الأنشطة التي تساعد الأجهزة الإدارية العاملة في مؤسساتها عن

طريق التعليم الذاتي ، على رفع مستوى أدائهم ، وفي كيفية معالجة المشكلات التي تتعلق بأعمالهم ) .

من التعاريف السابقة يتضح أن المعنى المقصود من التدريب هو زيادة معلومات الفرد ، وتنمية قدراته ومهاراته ، مما يجعله يعدل أو يغير من سلوكه وإتجاهاته في المجال الذي يعمل فيه ، مما ينعكس على تطور أدائه لعمله وفق أحدث أساليب المعرفة . وتختلف برامج التدريب وفق الغرض من تصميمها ، فبرامج التدريب قبل الخدمة لإعداد الأفراد لمهنة معينة تختلف عن برامج التدريب أثناء الخدمة .

فقد عرفت جانت (Gant) « التدريب الإعدادي قبل الخدمة بأنه يهدف إلى : « إعداد الفرد إعداداً عاماً لشغل وظيفة مهنية أو فنية » . ( عبد الرحمن الشقاوي ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٣٩ ) .

وعلى هذا لا بد من العناية بنوعية البرامج التي تقدم ، وفق الغرض من تصميمها وبما يحقق عائداً جيداً للجبهة التي أقامتها .

#### أهمية التدريب :

ينظر : ( عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، ١٩٨٠ ، ص ٥٩٤ ) . إلى التدريب على أنه أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً ، متى كان هادفاً ، صادقاً ، وجاداً ، ومتى تهيأت الظروف للإستفادة بمن دربوا ، وتمكينهم من تطبيق ما دربوا عليه ، ذلك لأن التدريب أصبح يستأثر بقدر كبير من إهتمام الدول المتقدمة قياساً للنتائج التي يمكن أن يحققها المدربون في زيادة كفاية منظماتهم ، سواء بقصد تلافي القصور في إعدادهم المسبق قبل شغل وظائفهم ، فيكون التدريب تجديداً لمعلوماتهم وتطوير قدراتهم ، أو أن يكون تدريباً تأهلياً قبل شغل مهام وظيفتهم .

#### عوامل أساسية لنجاح برامج التدريب :-

للإستفادة من البرامج التدريبية المقدمة للمتدرب ، ولتحقيق أقصى فائدة منها ، لا بد

من مراعاة بعض المعايير في تحديد نوعية البرامج التدريبية والتي حددها ( ايرل بوسترونج ، ١٩٧٦ ، ٢٨١ ) في الآتي :

١ - خلفية المتدرب : وتتضمن مستواه العلمي ، وخبراته السابقة ، وأنواع البرامج التي تحصل عليها .

٢ - متطلبات الوظيفة التي يشغلها المتدرب .

٣ - التطورات المستقبلية والمتوقعة في مجال عمله الوظيفي .

إن تحديد مثل هذه المعايير قد تكون عوامل مساعدة ودافعة في تحديد إحتياجات المتدرب بصورة دقيقة ، وبالتالي في تحديد أنواع البرامج والطرق التي تساعد على تنمية وتطوير قدراته ، الذهنية ، والسلوكية ، وفق برامج منظمة على أسس علمية ، ضمن أحدث الأساليب لنوعية تلك البرامج المقدمة للمتدرب ، ذلك أن التدريب كما تراه الباحثة (عائشة يحيى دانش ١٤٠٤/١٤٠٥هـ ، ص ٢٥) . « لم يعد عملاً ارتجالياً ، وإنما أصبح له فلسفته وأصوله ونظرياته ، ومن ثم فهو أحد المصادر الرئيسية لتنمية الموارد البشرية بجانب التعليم النظامي ، والتعليم الذاتي » .

### بعض الإتجاهات الحديثة في تقرير محتوى برامج التدريب :

لما للتدريب من أهمية للمتدرب والمنظمة ، فقد ظهرت بعض الإتجاهات التي تنادي بضرورة إتاحة الفرصة للمتدرب في المشاركة بتقرير البرامج التي تناسبه . من أنصار هذا الإتجاه « جاكسون » حيث يرى أن الدارسين هم الذين يقررون محتوى البرامج التي يريدونها بما يتفق وتقدير حاجاتهم . بينما يرى فريق آخر أن مسؤولية التقرير تقع على عاتق المسؤولين في المنظمة ، ومن أنصاره : « الين وميد » بمعنى أن المسؤولين عن النمو المهني للقيادات التربوية هم الذين يقررون ذلك . أما الفريق الثالث ويمثله « تايلور » فإنه يرى أنه لا تناقض بين الإتجاهين وينادي بأن كلاً من الفرد والنظام يجب أن يلعب دوراً في تقرير متطلبات النمو المهني للقيادات التربوية . ( أحمد بستان ، ١٤٠٤هـ ،

ص ٦٥ ) .

من خلال التعرف على الإتجاهات السابقة بشأن تقرير محتوى برامج التدريب يتضح أن الإتجاه الثاني اتجه تقليدي في مفهومه ، إذ أن جميع المنظمات تضطلع بمسئولية إعداد البرامج التدريبية لموظفيها . أما الإتجاه الأول ففيه مغالاة ، إذ ليس كل المتدربين لديهم القدرة الكافية والخلفية الجيدة لتقرير محتوى البرامج التي تناسبهم .

أما الإتجاه الذي يمثله تايلور فهو إتجاه منطقي يمكن الإستفادة منه حيث أن المتدرب حين يشارك في تقرير محتوى البرنامج التدريبي المقدم له سيكون أكثر إستجابة وتفاعلاً للإستفادة منه ، مما يعود عليه بالنفع في تطوير ذاته ، والعمل في الوقت نفسه على تطوير منظمته ، من خلال تطوير أدائه وإتجاهاته . ولكن هناك بعض التحفظات على هذا الإتجاه يجب أخذها في الإعتبار ، وهو أن المشاركة في تقرير محتوى البرامج التدريبية من قبل المتدرب يتوقف على عدة عوامل أساسية ، منها : خلفية المتدرب الثقافية والعلمية ، مستواه الوظيفي ، ومدى الفائدة التي تعود على المنظمة والمتدرب من ذلك ، والوقت المقرر للبرنامج والإمكانات والوسائل المتاحة إلى ما هنالك من الاعتبارات .

#### أساليب التدريب :

حتى يؤدي التدريب الغرض منه بطريقة مثمرة ، لابد أن تصمم برامجه وفق الإحتياجات الفعلية ، وضمن خطط مناسبة ، والوسائل والأساليب التي تقوم بتنفيذها على أسس علمية منظمة ، إضافة إلى مراعاة مناسبة الزمان والمكان والمتدربين وطرق اختيارهم ، والمديرين والمهارات المطلوبة فيهم ، والميزانية التفصيلية المخصصة للبرنامج . وللتدريب الحديث أساليب عديدة منها : المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات ، والتعلم المبرمج ، ودراسة الحالات ، وتحليل الموقف ، وتمثيل الأدوار ... إلخ ولكل من هذه الأساليب مزايا ومشكلات ، ولكي تقرر الإدارة إختيار أي منها ، عليها أن تقرر ذلك بناء على عدة معايير منها : هدف التدريب ، عدد المتدربين وخصائصهم ، ومؤهلاتها ، ومراكزهم التنظيمية ، والوقت المخصص للتدريب ، والإمكانات المادية والفنية والبشرية المتاحة ، وبذلك

تضمن الإدارة نجاح البرامج التدريبية ، وتحقيق الأهداف التي من أجلها بذلت كل هذه الجهود . ( علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٨٢ ) .

إذن معرفة المسؤولين في أي منظمة نوع الهدف من التدريب ، هل هو تدريب تأهيلي لإعداد الموظفين لتولي مناصب أعلى في المنظمة ، أو مختلفة في نوع الخدمة التي سيقدمونها ؟ أو هو تدريب بقصد تجديد معلومات ومهارات هؤلاء الموظفين الذين تم ترقيتهم إلى وظائف قيادية دون سابق إعداد ، فمعرفة هذا الهدف إلى جانب معرفة خلفية الموظفين العلمية ، وخبراتهم السابقة ، فضلاً عن معرفة متطلبات الوظيفة التي يشغلونها ، والتوقعات المستقبلية من تدريبهم - تعطي المنظمة ، والمسؤولين عن إقامة برامج التدريب مؤشرات جيدة يمكن على ضوءها تحديد أنواع البرامج ، والوسائل المستخدمة والمناسبة ، ودراسة الإمكانيات المتاحة ، لتقديم البرامج من خلالها بأفضل ما يمكن . فالتدريب حين يجد في البرنامج المقدم ما يضيفه إلى رصيد خبرته السابقة ومعلوماته القديمة : من معلومات حديثة قيمة ، يمكن استثمارها في تطوير ذاته ، والإرتقاء بمستوى أدائه - تجعله يقبل على البرنامج ، حتى لو تعارض ذلك مع بعض رغباته الشخصية والخاصة ، كعدم مناسبة زمن البرنامج أو مكانه ، أو طول مدته ، مما قد يهدر أوقات يكون محتاجها المدرب ، لأنه يدرك مدى الفائدة التي ستعود عليه أولاً ، وعلى منظمته ثانياً . فالموظف يسعى أولاً وأخيراً لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال تحقيق أهداف منظمته ، والمنظمة الناجحة هي التي تدرك هذه الحقيقة . ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال تبنيها أحدث الإتجاهات التي تبذل في هذا المجال حتى يكتب لها النجاح والإستمرار معاً .

### ملخص الفصل الثاني :

اشتمل هذا الفصل على بحثين تناول المبحث الأول : تعريف مصطلح التوجيه الإداري ، ثم تعريف مصطلح التوجيه ككلمة لغة واصطلاحاً ، ثم تناول هذا المبحث الفرق بين مصطلح التوجيه التربوي والإشراف التربوي الذي يعتبر أوسع وأشمل من المصطلح الأول وتفضيل رجال التربية للمصطلح الثاني ، لأنه لا يحمل صيغة الأمر في

أسلوبه ، وقياساً على ذلك يمكن اطلاق نفس مدلول المصطلح الثاني على التوجيه الإداري أي تفضيل استخدام مصطلح الإشراف الإداري بدلاً من مصطلح التوجيه الإداري ، كما اشتمل هذا المبحث على جذور النشأة التاريخية للتوجيه الإداري ومراحل تطوره . أما المبحث الثاني فقد اشتمل على أهمية التوجيه الإداري كأهم وظيفة تنفيذية في العملية الإدارية ، لأنه يعمل على معالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ ، أو يعمل على التقليل منها قدر الإمكان ، رغم أنه لا يأتي ضمن الخطوات الأولى في هذه العملية ، كما اشتمل المبحث على أهم مبادئ التوجيه الإداري ، التي بدون إستيعابها وإدراكها مفاهيمها ، لا يمكن إيجاد علاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه ، كما تناول هذا المبحث صفات وخصائص اختيار الموجه الإداري كقائد تربوي ، وتطرق الباحثة إلى أهم النظريات التي حددت هذه الخصائص ، وخلصت إلى القول : أن أيّاً من هذه النظريات لم تستطع أن تجدد الصفات أو الخصائص التي يمكن الإعتماد عليها في كل الظروف والأحوال ، ولكن يمكن الإستعانة بها كأحد العوامل الأساسية في اختيار القيادات الإدارية التربوية ، لذا فإن أفضل المعايير التي قد تنسم بالدقة والموضوعية هي المعايير التي تقوم على تحليل ووصف خصائص الإدارة التربوية .

وأخيراً تناول هذا المبحث إعداد الموجه الإداري ، وسبل تطوير قدراته وتنمية مهاراته واتجاهاته ، ضمن أحدث الوسائل والنظم التدريبية التي تكفل للمتدرب تنمية شاملة يستطيع معها القيام بوظيفته القيادية التربوية على أكمل وجه .

## الفصل الثالث

التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

تطوره ، وواقعه الراهن ، والمشاكل التي يعانيها

المبحث الأول :  
نشأة وتطور التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

المبحث الثاني :  
واقع وظيفه التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

المبحث الثالث :  
المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة



## المبحث الأول

### نشأة وتطور التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

#### مقدمة :

من خلال التوجيه الإداري التربوي تتحقق الأهداف والأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً فعالاً وغير مباشر . إذ أنه يقوم بتنسيق وتوجيه جهود وخبرات أفراد الإدارة المدرسية . وهو وفق المفهوم الحديث عملية تشخيصية علاجية تستهدف تنمية وتطوير مستوى أداء الأفراد العاملين بالإدارة المدرسية من خلال توفيره للفرص الجيدة للنمو المهني لهم .

ومن خلال وظيفته الإشرافية قد مر بنفس المراحل التي مر بها نظيره التوجيه التربوي في طور نموه ، التي انعكست آثاره على واقع ممارسته الوظيفية ، منذ نشأته مقترناً به ، وحتى إستحداثه كوظيفة مستقلة لها مسؤولياتها ومهامها الخاصة بها ، وهو أثناء ممارسته لوظائفه القيادية والإدارية والتربوية واجه العديد من العوائق والمشكلات التي أثرت على تطوره كوظيفة رئيسية من وظائف الإدارة . وهو ما سيتم مناقشته بالتفصيل في متن هذا الفصل في محاولة لإلقاء مزيداً من الضوء على واقع ممارسات هذه الوظيفة ، والتعرف على أهم هذه المشكلات بهدف الوصول إلى وضع تصور جيد يمكن من خلاله تطوير هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر من أهم الوظائف التنفيذية في العملية الإدارية لأنها تعمل على معالجة القصور أثناء التنفيذ أو التقليل منه .

#### نشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره :

تعود جذور نشأة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة — على ما يبدو — إلى بدء تكوين التعليم النظامي بمدارس مكة سنة ١٣٨٠هـ — ١٩٦٠م . ( عبد الرحمن صالح

عبد الله ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٢٢٧ ) مقترناً بنبشأة وظيفة التوجيه التربوي الفنية ومتوحداً فيه الذي كان يعرف بمسمى التفتيش لإزدواجية مهام وظيفة المفتشة آنذاك إدارياً وفتياً .

وهو في طور نموه وتطوره كوظيفة إشرافيه مر بعدة مراحل تطويرية بارزة بمكة والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل تاريخية لكل منها معالمها الواضحة التي أثرت على هذا التطور حتى وقتنا الراهن وفيما يلي تناول هذه المراحل :-

#### المرحلة الأولى : وتبدأ من عام ( ١٣٨٠ هـ - ١٣٨٣ هـ ) :-

في هذه الفترة كانت منطقة مكة التعليمية مندوبية تتبع منطقة جدة ، ولم يكن لهذه المندوبية آنذاك مقر ثابت ، ويقوم بمهام التفتيش بها رجال منتدبين من الرئاسة العامة لعدم توفر العناصر النسائية في أوقات معينة من السنة الدراسية يطلعون خلالها على دفاتر تحضير المدرسات ، والسجلات والملفات الإدارية . إذ كان ذلك هو المعيار الوحيد لتقويم عمل المدرسات والهيئة الإدارية . ولأن هذه الطريقة لم تكن طريقة سليمة ، إذ أنها لا تعطي المقوم خلفية كافية عن شخصية المقومة . وطريقة أدائها لمهام عملها للحكم على كفاءتها . لهذا كان لابد من إسناد مهمة التفتيش والتقويم إلى العنصر النسائي لضمان موضوعية ودقة التقويم ، لذلك فقد تم إسناد هذه المهمة إلى مديرة مكتب التفتيش بجدة آنذاك السيدة هدى الخطيب رحمها الله للإشراف على جميع مدارس المنطقة الغربية إدارياً وفتياً لتبعية منطقة مكة كمندوبية لمنطقة جدة التعليمية كما أسلفنا . ( مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٧ هـ ) .

وفي عام ١٣٨٣ هـ تم فتح مكتب لمندوبية مكة التعليمية وعُين له مدير وموظفين تابعين له للقيام بالمهام الموكولة إليهم . وتم أيضاً في نفس العام فتح مكتب تابع له للتفتيش النسوي . ( إيمان صالح عبد الماجد ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٢٢ ) .

#### المرحلة الثانية : وتبدأ من عام ( ١٣٨٤ هـ - ١٣٩٨ هـ ) :

تعتبر هذه المرحلة مرحلة إنتقالية كبرى في بنية الجهاز التعليمي بمنطقة مكة

التعليمية - ففي بداية عام ١٣٨٤هـ فصلت منطقة مكة عن منطقة جدة تعليمياً فأصبح لها إدارة مستقلة تعرف الآن بإسم إدارة تعليم البنات بمكة وتخضع مباشرة لإشراف الرئاسة العامة لتعليم البنات بالرياض . أما مكتب التفتيش النسوي فهو أحد المكاتب التابعة له مباشرة . وقد بدأ هذا المكتب بسيطاً جداً وعدد موظفاته لا يتعدى عشر موظفات بما فيهن رئيسة المكتب ، وفي عام ١٣٨٨هـ تطور المكتب وأصبح له مفتشات يشرفن على عدد معين من المدارس إدارياً وفتياً . ( المرجع السابق ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٢٣ ) .

ويمكن إعتبار هذه المرحلة هي بداية الإشراف المستقل لمدارس مكة عن جدة . وقد اتسم أسلوب هذا الإشراف بسمات وطابع القسوة والصرامة وتتبع هفوات الإداريات والمدرسات لمحاسبتهن عليها دون أخذ آرائهن أو مناقشتهن في أسباب تلك الأخطاء لمحاولة معالجتها والقضاء عليها . وهو بذلك « يركز على الجانب المظلم ويغفل الجانب المشرق ويجعل من الهنات كبائر لا تغتفر » . ( محمود زكي هليل ، محمد منير اللامعي ، ج ١ ، ١٤٠٣ ، ص ٨٢ ) .

وعلى ما يبدو أن هذا الأسلوب التفتيشي قد انتقل إلى ميدان التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من جمهورية مصر العربية مع المتعاقدين والمتعاقبات اللذين اضطلعوا بمهام الإدارة والتعليم في المملكة بسبب ندرة الكوادر الوطنية آنذاك . كما أن نظام التعليم المصري قد اكتسب هذا الأسلوب بدوره من النظام الإنجليزي الذي سيطر على أجهزة التعليم في مصر .

« لما تم للإنجليز احتلال البلاد أبقوا على النظام المركزي للتعليم ، بل تغالوا فيه ، إذ كانت مخالفة التعليمات تقابل بالعقاب الشديد وقد ظلت إدارة التعليم إدارة مركزية حتى بعد أن انتهى الإشراف الإنجليزي حتى أصبح من الواضح أن المركزية تنحى المدارس والمدرسين والنظار ( مدراء المدارس ) وتثقل كاهل وزارة المعارف نفسها » . ( حسن مصطفى وآخرون ، ج ٤ ، ١٩٨٢ ، ص ٣٩ - ٤٠ ) .

ويقول : ( محمد منير مرسي ، ١٤٠٥ ، ص ٣٦٨ - ٣٦٩ ) نقلاً عن أمين بقطر

عن المفتشين في مصر سنة ١٩٦٣ « هم غالباً متكبرون مستبدون وفي زيارتهم للفصول ينفثون جواً من الكبرياء والغرور ، وهمم البحث عن الأخطاء وإملاء ملاحظاتهم للمدرسين ولا يقبلون المناقشة » .

المرحلة الثالثة : وتبدأ من عام ١٣٩٨هـ وحتى وقتنا الراهن :

وفي طور المضي في تطوير أجهزة الرئاسة العامة لتساير ركب التقدم العلمي في ميدان التربية والإدارة التربوية صدر التعميم رقم ٤٨٤/٢/ث/١ ات في ٢٠/١١/١٣٩٨هـ بتغيير مسمى « التفتيش النسوي » إلى مسمى « التوجيه التربوي » . ( إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ ) . إذ لم يعد يلائم واقع المسمى الأول متطلبات واقع التربية الحديثة ، ولا يعبر عن آمال وتطلعات مجتمع يأمل في معايشة التطورات الكبيرة التي تشهدها نظم حياته ومن ضمنها نظم وأساليب التربية .

وفي هذه المرحلة بالذات وبنفس تاريخ تغيير مسمى التفتيش قامت الرئاسة العامة لتعليم البنات بفصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية واعتبرتها وظيفة مستقلة لها مسؤولياتها وأهدافها الخاصة كما أوضحته المادة الخامسة من التعميم رقم ٤٨٤/٢/ث/١ ات في ٢٠/١١/١٣٩٨هـ والتي تقضي « بتعيين موجهات إداريات للشئون الإدارية في المدارس من الحاصلات على مؤهل عال لا يقل عن أربع سنوات في مجال الإدارة المدرسية » . ( إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ ، ص ٩ ) .

أي أن الفصل الفعلي بين التوجيه الفني والتوجيه الإداري قد بدأ فعلاً في عام ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ بصدور التعميم المشار إليه وبذلك تعتبر هذه الفترة هي البداية الحقيقية لممارسة مهام التوجيه الإداري كوظيفة تنفيذية لها استقلالها الذاتي وصلاحياتها الوظيفية التي تضطلع بها .

## المبحث الثاني

### واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

مقدمة :

تتعدد مظاهر واقع ممارسات التوجيه الإداري كوظيفة إشرافية رئيسية في الإدارة التربوية ، بإدارة تعليم البنات بمكة ، طبقاً لتعدد عوامل الموجهات المختلفة ، التي تؤثر على فعالية وكفاءة ممارسات هذه الوظيفة الحيوية . ولإلقاء مزيد من الضوء آثرنا تقسيم مظاهر هذا الواقع إلى عدة جوانب رئيسية ، لإبراز ممارسة مظاهر كل جانب في ظل الوضع الراهن ، لمحاولة تحليل أبرز العوامل المؤثرة في أداء مسئوليات الموجهة الإدارية .

يشتمل هذا التقسيم على الجوانب التالية :

الجانب الأول : التوجيه الإداري كوظيفة قيادية ، تربوية ، إدارية .

الجانب الثاني : مسئوليات التوجيه الإداري .

الجانب الثالث : موجهات الأداء الوظيفي للموجهة الإدارية .

وسيم تناول كل جانب من هذا الواقع بالتحليل ، حسب نتائج المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع بعض موجهات الشؤون الإدارية ، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية ، والوثائق المتاحة في هذا الخصوص . وفيما يلي عرض شامل لهذه الجوانب الثلاثة :

الجانب الأول : التوجيه الإداري كوظيفة قيادية ، إدارية ، تربوية :

يشير واقع الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية ، أنها لم تحظ بعد بالإعتراف الكامل بها ، كمهنة تخصصية تدرس ضمن مناهج الجامعات والكليات أو المعاهد المتخصصة ، إذ ما يقدم في بعض الجامعات التي تقوم بتدريس الإدارة ، وإدارة

الأعمال ، والإدارة التربوية ، والتخطيط في قسم الدراسات العليا ، يعتبر شذرات متناثرة ومدخل لبعض المناهج فيها فقط .

ويؤكد حقيقة هذا الواقع ما ورد في الخطة الخمسية الثالثة في المملكة ، إذ جاء فيها أن : « التخصص في الإدارة التعليمية لا يعترف به كمهنة تخصصية رئيسية على كافة المستويات ، كما يتضح من قلة عدد الجامعات التي بها برامج جيدة في الإدارة التعليمية ، كما أن الإبتعاث لدراسة هذا الفرع لا يسير بطريقة منظمة » . ( وزارة التخطيط ، ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ ، ص ٢٤٣ ) .

ورغم أن الإدارة كتنظيم معرفي أصبحت تجمع في خصائصها بين أبعاد العلم والفن ، إذ أن الثقافة الإنسانية المعاصرة تضم مجموعة كبيرة من المعرفة في مجال الإدارة المستقبلية ، مرتكزة على مبادئ متميزة لتوجيه أنماط العمل بالحقل الإداري ، وفق أسس ومعايير محددة خاصة بها ، مما يدعم وضعها ومكانتها كعلم ، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق تلك المبادئ والموجهات الإدارية تتم بكيفية ونوعية وثيقة الارتباط بنمطية الاستعدادات والمهارات المتوافرة لدى من يعهد إليهم بأعباء تنفيذها ، وهذه الإمكانيات الذاتية تعبر عن مزيج من العوامل الفردية الشخصية التي تجمع بين القدرة على ممارسة التبصر الواعي ، والتخيل الدقيق ، والإبتكار المتزن ومجموعة هذه الخصائص تعبر عن سمات الجانب الفني في حيز العملية الإدارية وهي هنا تلتقي مع العلوم الطبية والهندسية ، إلا أنها لم تحقق بعد في المجال المهني مكانة ترتقي إلى مستوى الأوضاع السائدة في حيز تلك العلوم . ( نبيه يس ، ١٣٩٩ هـ ، ص ٦٠ ) .

ومما يدعم هذا الواقع ويؤكد أسلوب ونمط إختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية ، والمنظمات الخاصة في جميع دول العالم ، وخاصة الدول النامية ، حيث تكاد تنتفي المعايير العلمية لاختيار القادة وفقاً لطبيعة المهنة والمهارات المطلوبة للقيام بها ، والمملكة العربية السعودية إحدى هذه الدول التي لم تحظ فيها الإدارة بصفة عامة ، والإدارة التعليمية بصفة خاصة بالإهتمام والإعتراف الكامل بها كمهنة تخصصية لا يفضل

الإشتغال بها إلا بعد إعداد وتدريب كافيين .

وسنأخذ مثلاً على ذلك واقع اختيار وترشيح القيادات الإدارية بالنسبة لموجهات الشؤون الإدارية ، وقيادات الإدارة المدرسية وذلك من خلال التعرف على مؤهلاتهن التعليمية كما يوضحه الجدول رقم (١) رغم وجود تلك المعايير في اللائحة التنظيمية للرئاسة العامة للبنات سنة ١٤٠٥هـ كما سيأتي ذكره .

جدول رقم (١)

يوضح درجة المؤهل التعليمي للقيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

المجموع	موجهات الشئون الإدارية	المجموع	مديرات المدارس			القيادات الإدارية درجة المؤهل التعليمي
			الثانوية	المتوسطة	الإبتدائية	
—	—	٢	٢	—	—	شهادة الدكتوراه ( تخصصات متنوعة )
١	١	٩	٧	٢	—	شهادة الماجستير ( تخصصات متنوعة )
٨	٨	٤٢	٦	٢٣	١٣	شهادة البكالوريوس ( تخصصات متنوعة )
—	—	٣	—	—	٣	دبلوم الكلية المتوسطة ( تخصصات متنوعة )
—	—	١٣	—	—	١٣	ثانوية إعداد المعلمات
—	—	٥٦	—	—	٥٦	كفاءة إعداد المعلمات
—	—	١	—	—	١	شهادة الإبتدائية
٩	٩	١٢٦	١٥	٢٥	٨٦	المجموع

١ — مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .

وقد قمنا بتحليل هذا الجدول بيانياً كما يوضحه الجدولان رقم (١-١) ، (٢-١) .

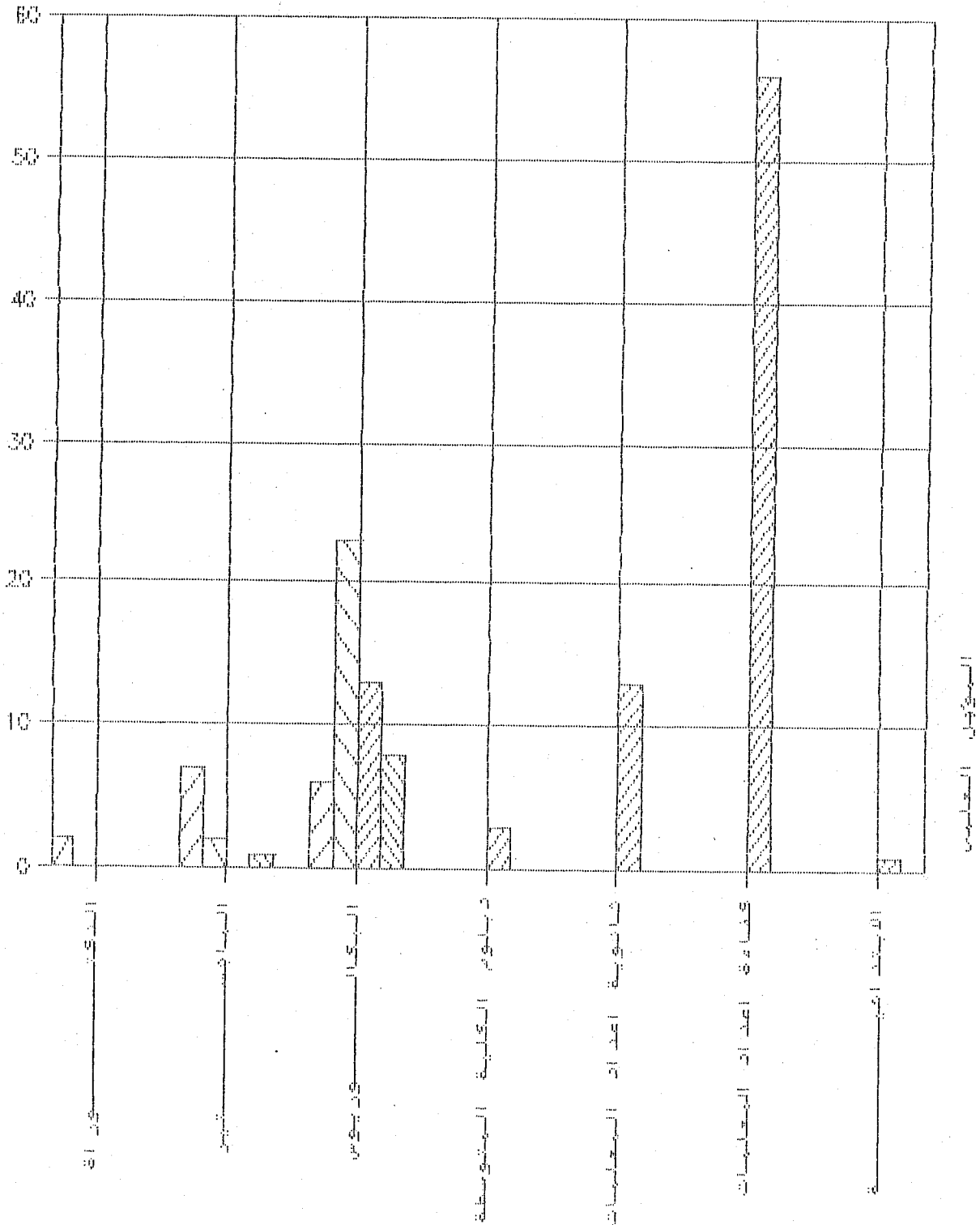


رسم بياني رقم (١-١)

يوضح درجة المؤهلات العلمية للقيادات الادارية

للعام الدراسي ١٤٠٨ هـ ، ١٤٠٩ هجرية

القيادات الادارية



مديرات المرحلة الثانوية

مديرات المرحلة الابتدائية

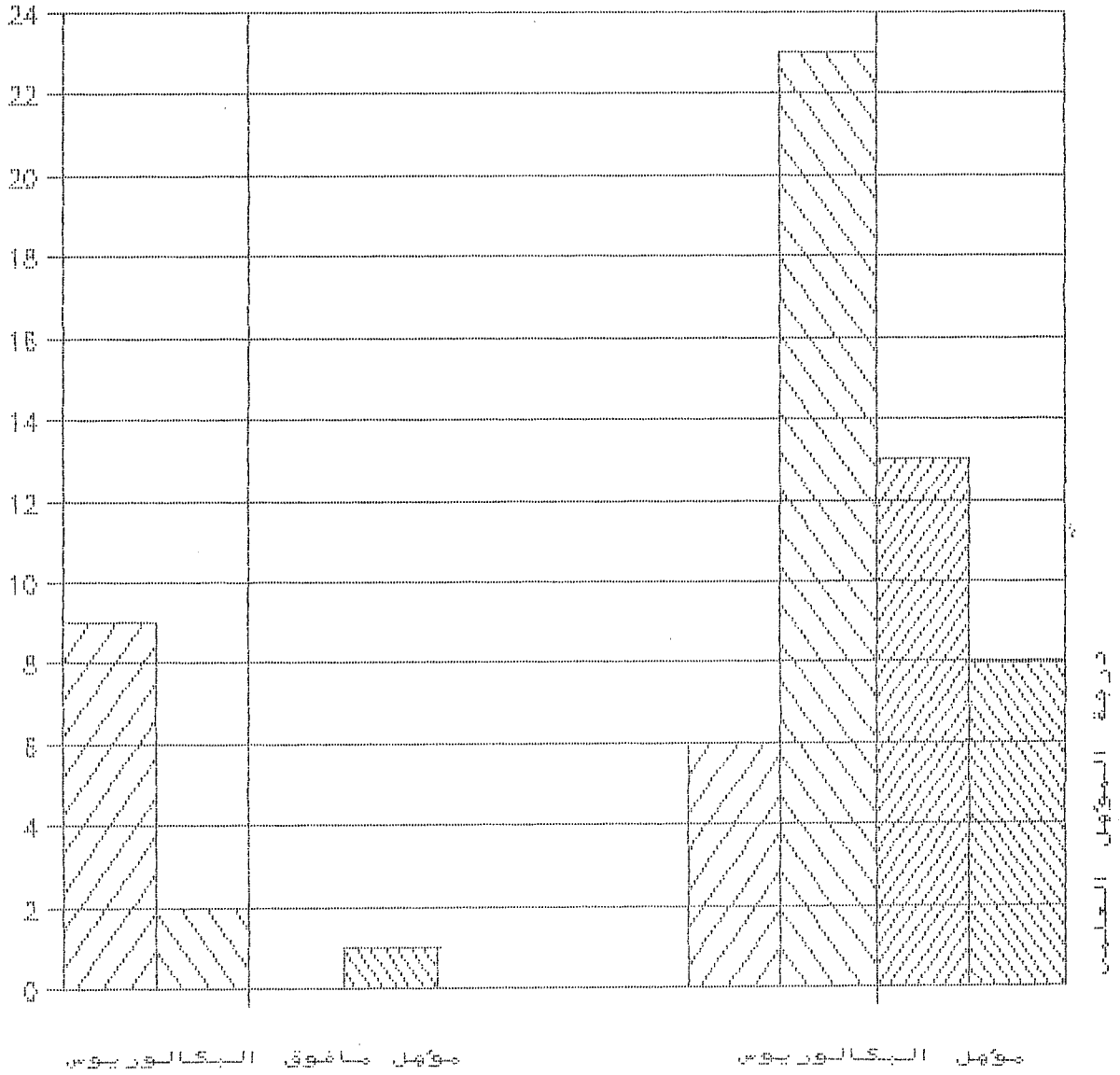
موجهات الشؤون الادارية

موجهات الشؤون الادارية

رسم بياني رقم (٢-١)

يوضح درجة المؤهلات الجامعية للقيادات الادارية

القيادات الادارية



مديرات المرحلة المتوسطة  
مؤهلات الشؤون الادارية

مديرات المرحلة الثانوية  
مديرات المرحلة الابتدائية

نلاحظ من الجدول (١-١) :

أن هناك أعداداً كبيرة من مديرات المدارس مؤهلاتهن دون المؤهل الجامعي ، وأن أكبر نسبة من هؤلاء المديرات يحملن كفاءة إعداد المعلمات إذ يبلغ عددهن (٥٦) مديرة من بين (١٢٦) مديرة لجميع مراحل التعليم ، يليهن في العدد المديرات الحاصلات على درجة البكالوريوس إذ يبلغ عددهن (٢٣) مديرة ، وبملاحظة الجدول نجد أن معظم مديرات المرحلة الابتدائية غير مؤهلات تأهيلاً جامعياً ، فضلاً عن تنوع درجة التأهيل لهذه المرحلة ، الأمر الذي يعطي انطباعاً بأن اختيار مديرات هذه المرحلة قد تم إما لإعتبارات شخصية ، أو قد جاءت هذه النسبة الكبيرة نتيجة الإتجاه إلى شغل المناصب القيادية بأيد وطنية ، الأمر الذي لم يعط أهمية إلى وجود التأهيل التعليمي المناسب ، مما يدل على العشوائية في أساليب الإختيار المتبعة في إدارة تعليم البنات بمكة ، وعدم وجود النظرة المستقبلية للتطور الطبيعي في حقل الإدارة المدرسية والإدارة بصفة عامة . مما دعا المسؤولين إلى إعادة النظر في وضع مثل هؤلاء المديرات إذ أتاحت إدارة البنات لهن مواصلة تعليمهن وذلك بالإلتحاق بالمراكز التكميلية التي أنشأتها الرئاسة لتطوير مستوى معلمات هذه المرحلة الحاصلات على نفس المؤهل التعليمي ليسوى وضعهن حسب حاجة المدارس بعد تخرجهن . وهي خطوة جيدة لشغل المناصب القيادية لهذه المرحلة بعناصر إدارية مؤهلة تأهيلاً علمياً مناسباً .

كما نلاحظ أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين درجة تأهيل مديرات المرحلة الابتدائية ، ومديرات ما فوق هذه المرحلة . الأمر الذي يعطي انطباعاً عن عدم إهتمام المسؤولين بهذه المرحلة كما ينبغي أن يكون عليه الأمر ، خاصة أن هناك اهتماماً ملموساً بتطوير وتحسين مستوى مدرساتها عن طريق إتاحة الفرصة لهن بالإلتحاق بالمراكز التكميلية والجامعات ، فضلاً عن الإهتمام بتطوير المناهج الدراسية فترة بعد أخرى مما يستدعى أن يكون التطوير شاملاً ومتكاملاً لجميع عناصرها .

وبالتحقق في الجدول (٢-١) يلاحظ الآتي :

١ — قصر المؤهلات الجامعية العليا ، ما فوق البكالوريوس ، على المرحلة ما فوق

الإبتدائية ، وبعض موجهات الشؤون الإدارية ، وخاصة المرحلة الثانوية التي يبلغ عدد الحاصلات على مؤهل جامعي ، ما فوق البكالوريوس (٩) مديرات ، بينما يبلغ عدد مديرات المرحلة المتوسطة مديرتين فقط ، وموجهة إدارية واحدة ، أما المرحلة الإبتدائية فلا يوجد فيها سوى (١٣) مديرة تحمل البكالوريوس من (٨٦) مديرة مدرسة ، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بعدد المؤهلات جامعياً في المرحلة ما فوق الإبتدائي ، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في وضع هؤلاء المديرات ، اسوة بما حدث للحاصلات على معهد كفاءة إعداد المعلمات . كما نلاحظ زيادة عدد الحاصلات على درجة البكالوريوس في المرحلة المتوسطة عنه في بقية المراحل الأخرى . والأمر كذلك بالنسبة لموجهات الشؤون الإدارية باعتبار أن المؤهل الجامعي أحد الشروط الأساسية في عملية اختيار الموجهة . وإذا نظرنا إلى أسس ومعايير اختيار موجهة الشؤون الإدارية ( الرئاسة العامة لتعليم البنات ، تعميم رقم ٣٢٨/٢م/١ ، ١٤٠٥/٦/٦هـ ) . نجد اشتراط الآتي :

- ١ - مؤهل جامعي تربوي مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في الإدارة المدرسية .
- ٢ - مؤهل جامعي غير تربوي مع خبرة خمس سنوات في الإدارة المدرسية ويفضل من لديها دورات تدريبية في الإدارة المدرسية .
- ٣ - تعقد للمرشحات مقابلة شخصية من قبل مديرة مكتب التوجيه .
- ٤ - الثقافة العالية والإلمام التام في مجال العمل التربوي ، وأن يكن ممن شهد لهم بالنزاهة والإخلاص في العمل ، بالإضافة إلى الصفات الأخرى التي تمكنهم من أداء العمل على الوجه الأكمل .
- ٥ - لا يقل تقدير المرشحة عن جيد جداً في السنتين الأخيرتين .
- ٦ - يؤخذ من المرشحات لوظائف التوجيه إقرار كتابي بالموافقة على شغل الوظيفة .

وإذا حللنا هذه الأسس نجد أنها تتفق في مفاهيمها مع مفاهيم نظرية السمات التي ترى أن نجاح القيادة يتوقف على توافر أكبر قدر من الصفات الشخصية والمهارات الفنية الأمر الذي يغفل الحقائق الثابتة التي نادى بها رواد الفكر الإداري ، بأن العملية الإدارية تشمل على عدة جوانب متشعبة من المشاكل الإدارية والإنسانية التي تتطلب الإلمام الواسع بالطرق العلمية الصحيحة التي تساعد القائد الإداري على حلها .

وإذا كان توافر المهارة الفنية يعتبر شرطاً ضرورياً في منظمة تربوية بإدارة تعليم البنات ، لشمول وظيفة موجهة الشؤون الإدارية على الجانبين الإداري والتربوي وهو ما يمثل الجانب الفني الذي يجب الإلمام به — فإن هذا لا يعني إغفال الجانب الأساسي في مسؤولياتها القيادية وهو تخصصها في مجال الإدارة المدرسية أو الإدارة التربوية كحد أدنى يجب إشتراط توافره . وهو ما يؤكد عليه الدكتور نواف كنعان بقوله ( ١٩٨٠ ، ص ٢٧٣ ) : « إن الإتجاه الذي يربط بين الكفاءة الفنية والنجاح في القيادة قد تجاهل حقيقة هامة وهي أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخلة .... وهي حقيقة ثابتة في الفكر الإداري » .

وقد كشفت بعض الدراسات الميدانية المحلية عن وجود قصور كبير في توافر الخلفية الإدارية الجيدة والمناسبة للقيادات الإدارية التربوية ، بينما أفادت هذه الدراسات عن وجود تأهيل جيد في الخلفية التربوية من تلك الدراسات ، الدراسة التي قام بها الطالب ( أسعد حسن عشري ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٨٦ ) والتي أفادت وجود ذلك القصور إذ يؤكد الباحث أن شغل المناصب القيادية يكون عادة من بين صفوف المعلمين الذين مارسوا مهنة التدريس فترة من الزمن ، وبذلك يعتبر إعداد هذه الكفاءات إعداداً مبتوراً ، لأن المؤسسات التي أعدتهم لمهنة التدريس أوجدت أساساً لإعداد مدرسين مؤهلين تربوياً للتدريس في المدارس ، وبذلك يعتبر ما يقدم بها من برامج في الإدارة المدرسية يخدم ذلك الغرض ، ولا يرمي أصلاً إلى إعداد مديري المستقبل ، وإن اعتبر ذلك إعداداً فإنه لا يمثل القدر الكافي الذي يمكن من ممارسة مهام الإدارة المدرسية بالشكل الملائم والمبني على المنهج العلمي .

وهذا نفس واقع إعداد القيادات الإدارية في إدارة تعليم البنات بالمملكة بصفة عامة . فأهداف مناهج هذه المؤسسات التربوية واحدة بالنسبة للبنين والبنات إذ تهدف جميعها إلى تخريج مدرسين ومدرسات للتدريس في المدارس . وإذا ما نظر إلى إختيار موجهات الشؤون الإدارية نجد أن إختيار هؤلاء يتم عادة من بين الراغبات في شغل وظيفة التوجيه من المدرسات والمديرات والإداريات بالمدارس أو الموجهات التربويات . ومعظم هؤلاء تم إعدادهن كمدرسات أصلاً في مراحل التعليم الثالث ، دون الأخذ بتلك المعايير والشروط التي وضعتها الرئاسة العامة لتعليم البنات من قبل إدارة تعليم البنات بمكة .

الأمر الذي يستدعى إعداد المرشحات لشغل هذه الوظائف الإدارية والقيادية قبل شغلهن لهذه الوظائف . إذ أن الإكتفاء بالمؤهل الجامعي لا يغني عن وجود الخلفية الإدارية المبنية على أسس علمية منهجية ليس فقط في مجال الإدارة التعليمية والتربوية ، بل أيضاً في مختلف المجالات الأخرى في أجهزة الدولة . فقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى إغفال أهمية وجود المؤهل العلمي المتخصص أو المناسب في مجال الإدارة . كالدراسة التي أجراها الدكتور : ( عبد المعطي عساف ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٠٤ ) التي شملت (٧٦) مديراً من مديري الإدارات الحكومية . إذ أوضحت هذه الدراسة أن هناك تفاوتاً هائلاً بين المؤهلات العلمية حيث تراوح هذا التفاوت بين من يحمل تأهيلاً ابتدائياً بلغت نسبته ٣٥,٦ / ومن يحمل تأهيلاً جامعياً أولياً ونسبته ٢٨,٩ / إلى من يحمل تأهيلاً عالياً ( ماجستير ) ونسبته ١١,٨ / .

وهو نفس الوضع الذي توصلت إليه الباحثة الحالية بالنسبة لدرجة مؤهلات القيادات

الإدارية كما يشير ذلك الجدولان رقم (٢) ، (٢-١) .

جدول رقم (٢)  
يوضح النسبة المئوية لدرجة مؤهل القيادات الإدارية  
بإدارة تعليم البنات بمكة

النسبة	موجهات الشئون الإدارية	النسبة	مديرات المدارس	القيادات الإدارية درجة المؤهل التعليمي
%١٠٠	٩	%٤٢,٠٦	٥٣	المؤهل الجامعي
—	—	%٥٧,٩٤	٧٣	ما دون المؤهل الجامعي
%١٠٠	٩	%١٠٠	١٢٦	المجموع

٢ - المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .

إذ نلاحظ أن ٥٣ مديرة يحملن مؤهلاً جامعياً أي بنسبة %٤٢,٠٦ من مديرات المراحل الثلاث الذي يبلغ ١٢٦ مديرة ما بين مؤهل جامعي أولي ومؤهل جامعي عالٍ بينما عدد الحاصلات على مؤهل دون الجامعي يبلغ ٧٣ مديرة أي بنسبة %٥٧,٩٤ وهي نسبة عالية جداً تفوق نسبة المؤهلات تأهيلاً جامعياً ، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في وضع هؤلاء المديرات على إفتراض أن المؤهل الجامعي قد يساعد المديرة على تفهم أبعاد العملية الإدارية فضلاً عما قد يتيح لها فرصة المرور بخبرات ثقافية وعلمية متنوعة أثناء دراستها الجامعية مما قد يكسبها خلقية طيبة في مجال الإدارة .

وقد أرجع ( عبد المعطي محمد عساف ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٠٤ ) هذا الواقع في دراسته التي أجراها إلى ثلاث دلالات وهي كما يلي :

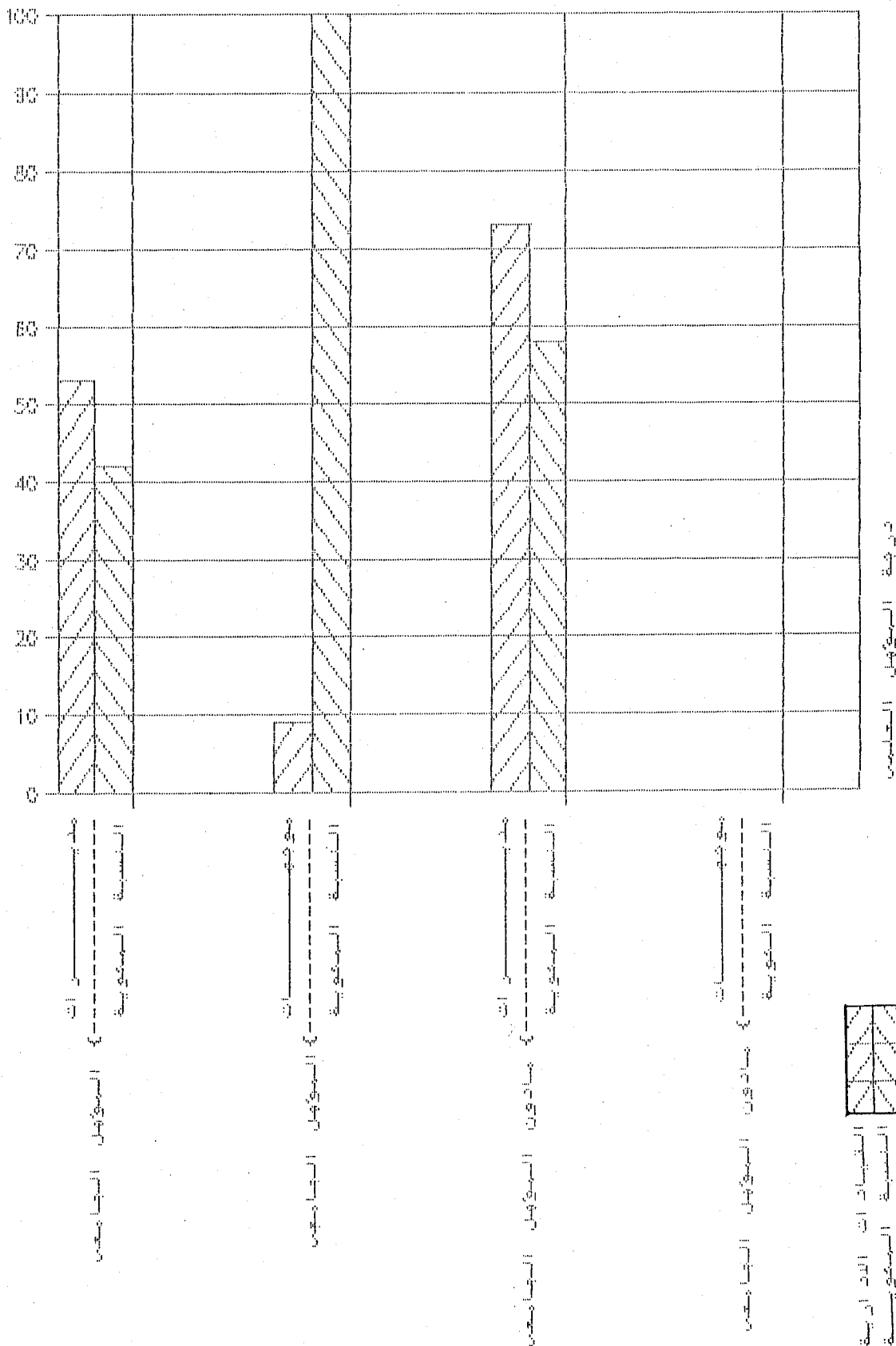
الدلالة الأولى : أن هناك تغلغلاً مرموقاً لحملة الشهادات الجامعية والعالية مقارنة مع حداثة التطور العلمي في المملكة ، بالقدر الذي يعطي انطباعاً بأنه ربما كان يكفي أن يحمل الشخص شهادة جامعية حتى يكون مديراً وهو ما ينسجم مع نظرية السمات إلى

رسم بياني رقم (٢-١)

يوضح النسبة المئوية لدرجة مؤهل القيادات الادارية

بإدارة تعليم البنات بمكة

القيادات الادارية  
النسبة المئوية





حد كبير .

الأمر الذي يؤكد واقعه اختيار وترشيح القيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات ، بالنسبة لموجهات الشؤون الإدارية ، أو قيادات الإدارة المدرسية كما يوضحه الجدول رقم (٣) .

### جدول رقم (٣)

يوضح درجة الشهادات الجامعية للقيادات الإدارية  
بإدارة تعليم البنات بمكة

النسبة	عدد الجامعات	العدد	القيادات الإدارية
%١٠٠	٩	٩	موجهات الشؤون الإدارية
%١٠٠	١٥	١٥	مديرات الثانوي
%١٠٠	٢٥	٢٥	مديرات المتوسط
%١٥,١	١٣	٨٦	مديرات الابتدائي

٣ - المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .

إذ يتضح من الجدول أن نسبة الحاصلات على مؤهل جامعي أو عالٍ قد بلغت %١٠٠ في المرحلة ما فوق الابتدائي ، ووظيفة التوجيه الإداري ، بينما هذه النسبة %١٥,١ للمرحلة الابتدائية التي لم تلق العناية التي لقيتها المراحل الأخرى وهو ما يؤكد الدلالة الأولى التي جاءت في دراسة عساف .

الدلالة الثانية : أن هناك نسبة كبيرة من ذوي التأهيل البدائي ، بالقدر الذي يعطي انطباعاً بأنه كان يتم تعيين هؤلاء لإعتبارات شخصية ، وهو ما سبق الإشارة إليه من وجود عدد كبير من مديرات المدارس ذوات التأهيل البدائي يبلغ (٧٣) مديرة في المرحلة الابتدائية فقط أي بنسبة %٨٤,٨٨ من مديرات المرحلة وبنسبة %٥٧,٩٤ من مجموع مديرات المراحل الثلاث وهي نسبة عالية جداً .

**الدلالة الثالثة :** أن حوالي ٦٨٪ من المديرين الجامعيين من حملة شهادات التربية واللغة العربية وآدابها ، الأمر الذي لا يقدم دليلاً كافياً على كفاءة هؤلاء المديرين الفنية في مجال الإدارة ، وقد أرجع عساف ذلك أيضاً إلى الإعتبارات الشخصية ، بالإضافة إلى ظروف المملكة الخاصة ، حيث ندرة الكفاءات الإدارية .

وتعتبر هذه الدلالة أيضاً من أبرز سمات معايير الإختيار في إدارة تعليم البنات بمكة كما يتضح ذلك من الجداول رقم (٤) ، (٤-١) التي توضح تنوع درجة ونوع المؤهلات الجامعية للقيادات الإدارية لموجهات الشؤون الإدارية ومديرات المدارس ، الأمر الذي يعطي نفس الانطباع الذي أشار إليه عبد المعطي عساف في دراسته المشار إليها .

وقد قامت الباحثة الحالية بتصنيف نوع المؤهل لإخراج النسبة المئوية بغض النظر عن الدرجة العلمية لهذا المؤهل لتوضيح عدم اهتمام المسئولين بنوعية المؤهل المتخصص في مجال الإدارة بإدارة تعليم البنات بمكة كما يوضحها الجدول رقم (٥) والجدول رقم (٥-١) . إذ يتضح من الجدولين أن نسبة الحاصلات على مؤهل متخصص في مجال الإدارة سواء كانت إدارة عامة ، أو إدارة أعمال ، أو إدارة تربوية وتخطيط قد بلغت ٩٧,٢٠٪ ، بينما بلغت نسبة الحاصلات على مؤهلات في تخصصات مختلفة ٧٩,٠٣٪ الأمر الذي يؤكد الدلالة الثالثة التي توصل إليها عبد المعطي عساف في دراسته المشار إليها سابقاً .

جدول رقم (٤)

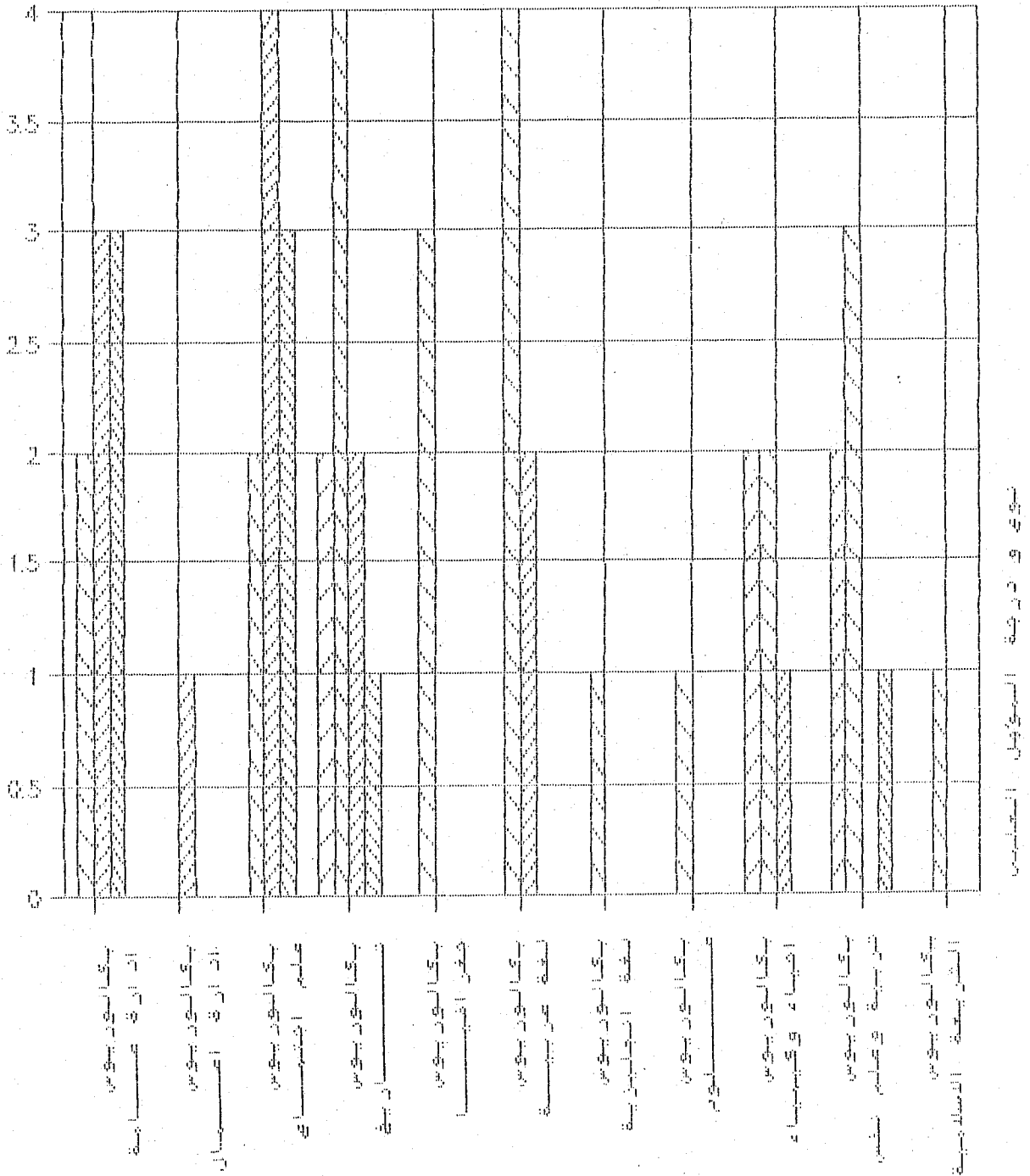
يوضح درجة ونوع المؤهل الجامعي للقيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

موجهات الشتون الإدارية	مديرات المدارس			نوع المؤهل	درجة المؤهل
	ثانوي	متوسط	إبتدائي		
—	١	—	—	الشريعة الإسلامية	دكتوراه
—	١	—	—	علم النفس	
—	٤	—	—	إدارة تربوية وتخطيط	ماجستير
—	١	—	—	تربية وعلم نفس	
١	—	—	—	تربية إسلامية	
—	٢	١	—	المناهج وطرق التدريس	
—	—	١	—	تاريخ تربوي	
٣	—	٢	٣	إدارة عامة	بكالوريوس
—	—	—	١	إدارة أعمال	
٣	—	٢	٤	علم إجتماع	
١	٢	٤	٢	تاريخ	
—	—	٣	—	جغرافيا	
—	—	٤	٢	لغة عربية	
—	—	١	—	لغة إنجليزية	
—	—	١	—	علوم	
—	٢	٢	١	أحياء وكيمياء	
١	٢	٣	—	تربية وعلم النفس	
—	—	١	—	الشريعة الإسلامية	
٩	١٥	٢٥	١٣	المجموع	

رسم بياني رقم (٤-١)

يوضح نوع ودرجة المؤهل الجامعي للقيادات الإدارية  
بإدارة تعليم البنات بمكة المكرمة

القيادات الإدارية



مديرات المرحلة الابتدائية (diagonal lines)  
مديرات المرحلة المتوسطة (cross-hatch)  
مديرات المرحلة المتوسطة الجامعية (horizontal lines)

جدول رقم (٥)  
يوضح النسبة المئوية لنوع المؤهل الجامعي للقيادات الإدارية  
بإدارة تعليم البنات بمكة

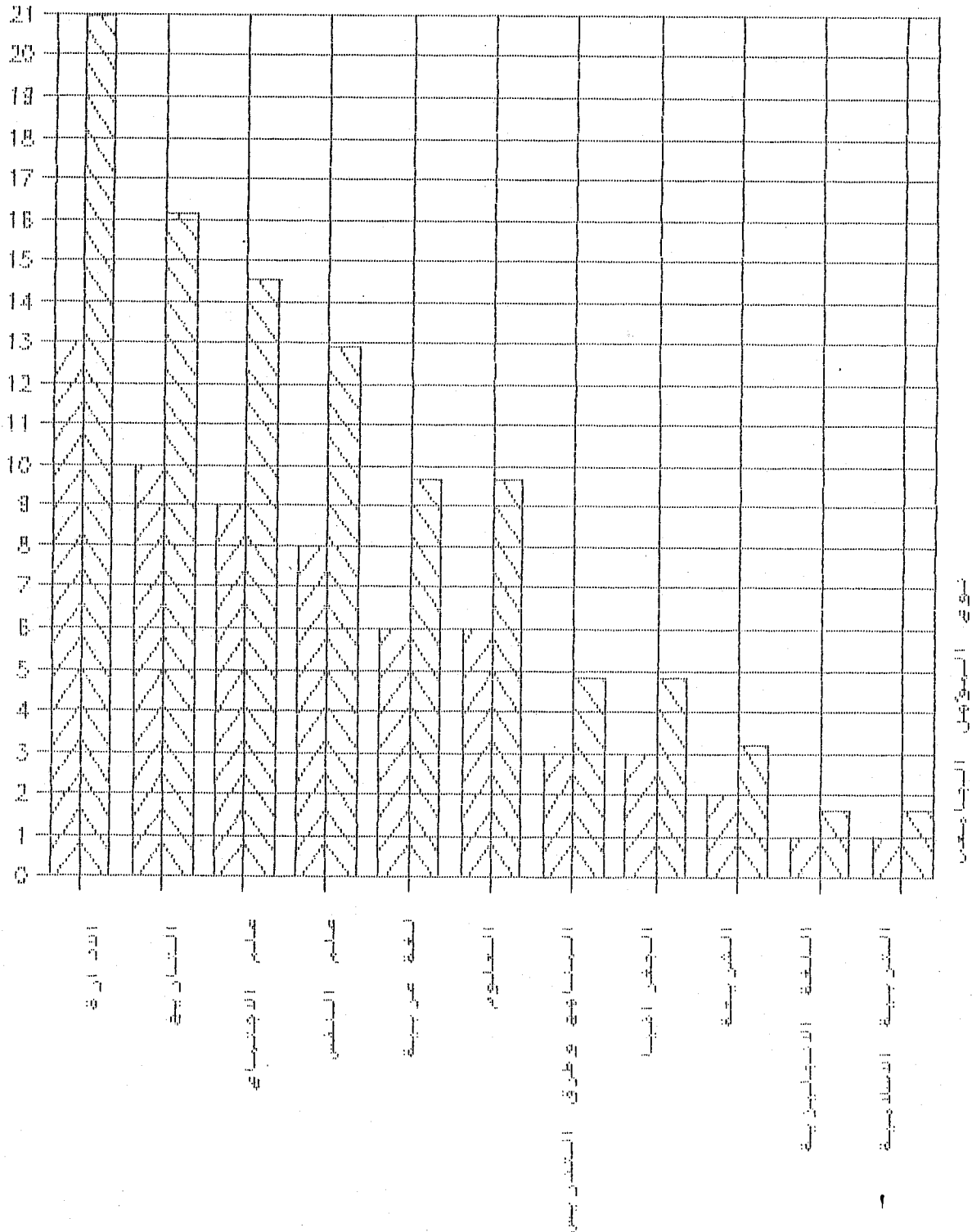
النسبة المئوية	عدد القيادات الإدارية	نوع المؤهل الجامعي
٪٢٠,٩٧	١٣	الإدارة
٪١٦,١٣	١٠	التاريخ
٪١٤,٥٢	٩	علم الاجتماع
٪١٢,٩٠	٨	علم النفس
٪٩,٦٨	٦	اللغة العربية
٪٩,٦٨	٦	العلوم ، كيمياء وأحياء
٪٤,٨٤	٣	المناهج وطرق التدريس
٪٤,٨٤	٣	الجغرافيا
٪٣,٢٢	٢	الشريعة
٪١,٦١	١	اللغة الإنجليزية
٪١,٦١	١	التربية الإسلامية
٪١٠٠	٦٢	المجموع

٥ - المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .  
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية :

أما بالنسبة لواقع إعداد وتنمية تلك القيادات الإدارية فيشير هذا الواقع إلى وجود بعض الإهتمام بقيادات الإدارة المدرسية كما يتضح من الجدول رقم (٦) .

رسم بياني رقم (٥-١)

يوضح نسبة نوعية المؤهلات الجامعية لجميع القيادات الادارية  
النسبة المئوية  
القيادات الادارية



القيادات الادارية  
النسبة المئوية

جدول رقم (٦)  
يوضح عدد ونوع البرامج التدريبية للقيادات الإدارية  
بإدارة تعليم البنات بمكة

موجهات الشؤون الإدارية	مديرات المدارس	القيادات الإدارية نوع البرامج التدريبية
—	—	تأهيلية قبل الخدمة
—	٢	تجديدية أثناء الخدمة

٦ - المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .

يتضح من الجدول أن هناك برنامجين فقط من برامج الإعداد التجديدي لمديرات المدارس منذ بدء النظام التعليمي للبنات بمكة عام ١٣٨٠ هـ - ١٩٦٠ م ، ولا يوجد أي نوع من البرامج التأهيلية قبل شغل الوظيفة . أما واقع إعداد موجهات الشؤون الإدارية فهو أسوأ حالاً من واقع إعداد قيادات الإدارة المدرسية إذ يشير الجدول إلى عدم وجود أي برامج لإعدادهن سواء قبل شغل الوظيفة أو أثناء شغلها ، رغم أن بدء ممارسة مسؤوليات التوجيه الإداري تعود لعام (١٤٠٤ هـ - ١٩٨٤ م) لمرحلة ما فوق الابتدائي ، ولعام (١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م) للمرحلة الابتدائية . ( مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٩ هـ ) . فضلاً عن عدم وجود خبرة كافية في مجال الإدارة للموجهات ، وعدم وجودها أصلاً لدى بعضهن ، كما يتضح من الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧)

يوضح نوع ومدّة الخبرة لموجهات الشؤون الإدارية قبل ممارسة مسؤوليات  
وظيفة التوجيه الإداري

العدد	مدّة الخبرة	المؤهل التعليمي	نوع الخبرة
١	٦ سنوات	إدارة عامة	مساعدة
١	٦ سنوات	علم إجتماع	مساعدة
١	سنتان	ماجستير تربية إسلامية	مساعدة
١	سنتان	إدارة عامة	مساعدة ثمّ مديرة
١	٤ سنوات	إدارة عامة	مساعدة ثمّ مديرة
١	سنتان	تربية وعلم النفس	مساعدة ثمّ مديرة
١	٤ سنوات	علم إجتماع	معلمة
١	١٣ سنة	علم إجتماع	معلمة
١	٤ سنوات	تاريخ	معلمة
٩	المجموع		

٧ — المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .

يتضح من الجدول أن مدّة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية غير كافية وهي لا تتفق مع المدّة المحددة أو المشترطة في أسس إختيار موجهة الشؤون الإدارية لبعض الموجهات ، إذ نجد أن عدداً منهن لم يمارس العمل الإداري المدرسي على الإطلاق فضلاً عن عدم وجود الخلفية الإدارية العلمية ، كما يتضح من نوعية مؤهلاتهن التعليمية . الأمر الذي كان يستلزم إعداد مثل هؤلاء الموجهات قبل شغل الوظيفة وأثناء شغلها . إذ أفادت نتائج الدراسة الإستطلاعية والمقابلة الشخصية لهؤلاء الموجهات التي قامت بها الباحثة الحالية أنهن يجدن صعوبة في ممارسة العمل الإداري وهن مؤهلات إدارياً وبعضهن يواصلن دراستهن العليا في تخصصات مختلفة . فما هو حال من لم تمارس عملاً إدارياً ،



ومؤهله لا يساعدها على تفهم أبعاد العملية الإدارية والمشكلات الإدارية التي تصادفها أثناء عملها ؟

الأمر الذي يستدعي الإهتمام بالبرامج التأهيلية مستقبلاً لسد الحاجة أولاً ثم لتكوين صف ثان من القيادات المؤهلة لشغل هذه الوظيفة . فضلاً عن أهمية إقامة برامج تجديدية للقائمات على رأس العمل الآن لمعالجة القصور في إعدادهن المسبق أسوة بزميلاتهن مديرات المدارس اللاتي تقدم لهن مثل تلك البرامج لتنمية وتطوير قدراتهن على الرغم من أن هناك بعض الانتقادات التي يمكن توجيهها لهذه البرامج — وخاصة البرنامج التجديدي الذي أقيم مؤخراً في الفترة من ١٤٠٨/٥/٣ هـ وحتى ١٤٠٨/٨/٢٦ هـ، بمعدل مرة في الأسبوع في الفترة الصباحية من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الواحدة ظهراً بمكتب التوجيه التربوي بمكة الذي لم يكن مؤهلاً تأهيلاً مناسباً لإقامة البرنامج من حيث المكان — والتنظيم ، فضلاً عن عدم الإلتزام بالموعد المحدد للبرنامج ، إذ بدأت الدورة للبرنامج التدريبي في الفصل الأول ثم أكملت في الفصل الثاني لإضافة بعض البرامج غير المخطط لها في البرنامج الأصلي مما أدى إلى إرهاق المتدربات ، فضلاً عن خلو البرنامج من الفوائد أو المزايا التي تتحصل عليها المتدربة مما أدى إلى إنسحاب عدد من المديرات من البرنامج ، إضافة إلى عدم مراعاة البرنامج لإختلاف المستويات التعليمية لمديرات المدارس للمراحل الثلاث بدءاً بحاملات الشهادة الابتدائية وإنهاء بحاملات شهادة الدكتوراة في جميع مراحل التعليم العام البالغ ( ٦٢ ) مديرة حتى العام الدراسي ١٤٠٩ هـ . مما يدل على إفتقاد البرامج التدريبية للتخطيط المنظم المبني على أسس علمية كما هو الحال في الدول المتقدمة التي تولي مثل هذه البرامج كل عناية واهتمامها .

فالتدريب في دولة كالاتحاد السوفيتي ليس إجبارياً إنما اختياري ، ومع ذلك يلاقي قبولاً كبيراً ، لأن المتدرب حين ينال شهادة البرنامج التدريبي له الحق في زيادة مرتبه والمطالبة بذلك ، بالإضافة إلى تكريم المتدربين بإقامة حفلة في نهاية البرنامج توزع فيها الميداليات والأوسمة على المتفوقين . ( فايز سالم الخزاعي ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٣٧ ) .

إذن التدريب ضرورة ملحة تستوجبها ظروف التغيير الإداري التي تواجهها القيادات الإدارية لمعالجة القصور في مردود المؤسسات التعليمية التي أعدت تلك القيادات كمدرسات في مدارسهن .

وللتدريب أولوية خاصة في برامج التنمية وبرامج الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية فهو وسيلة الدولة في مواجهة النقص في الكفاءات والبطء في مردود المؤسسات التعليمية ، وقصور أهدافها ومناهجها في تحقيق التنمية . إذ يهدف التدريب الإداري إلى زيادة إنتاجية الموظفين الذين على رأس العمل ورفع كفاءتهم وتنمية سلوكهم الإيجابي في مواجهة ضغوط التغيير الإداري . ( قاسم ضرار ، ١٤٠٢ هـ ، ص ١٢٧ ) .

بمناقشة هذا الجانب نلاحظ أن معظم موجهات الشؤون الإدارية ومديرات المدارس لديهن مؤهل في الإعداد التربوي ، أما بالنسبة لإعدادهن في مجال الإدارة المدرسية فإننا نلاحظ وجود قصور كبير ، إذ أن معظم هؤلاء المديرات والموجهات لم يحصلن على مؤهلات متخصصة في مجال الإدارة المدرسية ولم يحصلن على برامج تأهيلية في الإدارة .

كما نلاحظ وجود نسبة كبيرة من المؤهلات تأهيلاً جامعياً عالياً في مرحلة الثانوية عنه في بقية المراحل الأخرى ، بل أن بعض مديرات هذه المرحلة يحملن مؤهلات أعلى من تلك التي لدى موجهات الشؤون الإدارية الأمر الذي قد يحدث خللاً في هيكل العملية الإدارية من ناحية التوجيه والتقويم ، إذ أن المديرية المؤهلة تأهيلاً عالياً قد لا تتقبل من الموجهة الأدنى منها في المستوى التأهيلي أي توجيهات لأنها تعتقد والأمر كذلك ، بأنها على قدر كبير من الثقافة والإطلاع اللذين يمكنها من إدراك وتفهم طبيعة مهام عملها ، فضلاً مما قد يؤثر على عملية التقويم التي غالباً ما تكون خاضعة للعوامل الذاتية والإعتبارات الشخصية مما قد يوهن وظيفة التوجيه الإداري ويمنحها عن التطور والتقدم المأمول . الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في تحديد درجة المؤهل العلمي لهؤلاء الموجهات مستقبلاً خاصة أن هناك مؤشرات تشير إلى زيادة الرغبة لدى مديرات وإدارات المدارس في مواصلة دراستهن العليا في مختلف الأقسام ، حتى يكون هناك توافق وإتزان

معقولان بين المقومة والخاضعة للتقويم . إذ تؤكد بعض الدراسات في هذا الخصوص إلى تأثير عملية التقويم بالإعتبرات الشخصية ويؤكد على ذلك فرانك جي لاندي وجيمس إل فار ( ١٤٠٧ ، ص ١٤٩ ) . بقولهما : إنه إضافة إلى الأثر الرئيسي لخصائص المقوم والشخص الخاضع للتقويم على تقدير الأداء ، فإن مقومين معينين يتحيزون في تعاملهم مع خصائص معينة للأشخاص الخاضعين للتقويم .

كما لاحظنا عدم الإهتمام بالبرامج التدريبية سواء قبل شغل الوظيفة أو أثناء شغلها لمعالجة القصور في الإعداد المسبق لموجهات الشؤون الإدارية ، والعمل على إيجاد صف ثاني من القيادات الإدارية المؤهلة لسد العجز المستمر والقائم في إعداد موجهات الشؤون الإدارية حيث أن العدد الحالي لا يغطي أعداد المدارس الآخذة في النمو باضطراد . حتى يتوافر لدى المسؤولين قيادات مؤهلة لشغل وظيفة التوجيه الإداري مستقبلاً .

وبذلك يخدم الإعداد وظيفتي التوجيه الإداري والإدارة المدرسية مما يقضي على ظاهرة تعيين الخريجات في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهن العلمية وتحقيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

### الجانب الثاني : مسؤوليات موجهة الشؤون الإدارية :

من خلال التعرف على مسؤوليات موجهة الشؤون الإدارية ، التي جاءت ضمن دليل العمل الذي أصدرته إدارة التوجيه التربوي برئاسة العامة لتعليم البنات ، سيتم مناقشة هذه المسؤوليات في ضوء الإتجاهات الحديثة لمسؤوليات القائد الإداري التربوي . وقد ارتأت الباحثة تقسيم هذه المسؤوليات حسب طبيعة وظيفة القائد الإداري إلى ثلاث محاور رئيسية والتي جاءت مندمجة مع بعضها البعض دون تقسيم في دليل العمل المشار إليه . وفيما يلي عرض لهذه المسؤوليات : ( إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩/١٤٠٠هـ ، ص ٢٠ — ٢١ ) :

#### المحور الأول : المسؤوليات التربوية وتتمثل في :

- ١ — رفع مستوى العملية التربوية والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة .
- ٢ — متابعة التوعية الدينية في المدرسة ، وأداء فريضة الصلاة ، وتأمين المكان المناسب لأدائها .
- ٣ — الملاحظة الدائمة على إرتداء الموظفين والطالبات للزى الرسمي ومراعاة الإحتشام والتستر حسب العقيدة الإسلامية .
- ٤ — التأكد من نظافة المدرسة عامة في جميع أرجائها .
- ٥ — دراسة المشكلات الخاصة بالمدرسة ووضع الحلول لها مع الموجهة الإجتماعية .

وبمناقشة هذا المحور نجد أن تأهيل الموجهة الإدارية تربوياً قد يساعدها على تأدية مسؤولياتها التربوية بصورة جيدة ، وهي مسؤوليات روتينية يمكن القيام بها وإدراك أبعادها جيداً . وإن كان قيامها بحل المشكلات — التي تواجه الإدارة المدرسية الناتجة من الطالبات — يواجهه الكثير من العقبات ، فغالباً ما تحول مثل هذه المشكلات إلى تحقيقات إدارية مهما كانت بسيطة وتافهة ، مما يستنفذ جهد ووقت الموجهة الإدارية

والأطراف ذات العلاقة ، إذ لا يوجد تحويل واضح يفوض الموجهة الإدارية حل مثل تلك المشاكل دون علم المسؤولين بإدارة التعليم ، والمسئولات بمكتب التوجيه التربوي ، حتى وإن أرتأت الموجهة الحل الذي يقضي على جذور هذه المشكلة فإنه لا يحق لها البت فيها وإيجاد الحلول لها دون أخذ الموافقة الرسمية ، والتي غالباً ما تنتهي بإشعارات الإنذار للأطراف المتنازعة ، الأمر الذي يعكس سلبيات الإدارة المركزية بكل أبعادها على ملامح التنظيم في إدارة تعليم البنات بمكة .

#### المحور الثاني : المسئوليات الإدارية وتمثل في :

- ١ — رفع مستوى العملية الإدارية في المدرسة والإلمام بالتطورات التنظيمية الحديثة .
- ٢ — حضور الاجتماعات التي تعقد بمكتب التوجيه .
- ٣ — الإشراف على توزيع الطالبات في الفصول في بداية العام الدراسي وملاحظة تطبيق المدرسة للملاك .
- ٤ — ملاحظة تطبيق أنظمة القبول والتسجيل .
- ٥ — الإشراف على تنظيم وتنسيق الجدول المدرسي وفق الخطة الدراسية .
- ٦ — متابعة تنظيم سير الدراسة في المدرسة وتطبيق النظام وأوقات الدوام الرسمي .
- ٧ — الإطلاع على جميع النشرات والتوجيهات الواردة للمدرسة من الرئاسة العامة وملاحظة تمثي المدرسة والمعنيات بموجبها ، ومن ثم إطلاع كل موظفة على ما يخصها من هذه النشرات والتوقيع عليها بالعلم .
- ٨ — الإشراف على العهد المدرسية والتوجيه لطريقة تنظيمها في السجلات .
- ٩ — التوجيه لطرق صرف أموال التربية الفنية ، وتنظيم هذا الصرف والإشراف على الناحية المالية لها .

١٠ — توضيح طرق استعمال السجلات المدرسية وحلقات الطالبات والموظفات والإشراف على مدى التجديد فيها .

١١ — التأكد من صحة الإستمارات بالنسبة لطالبات الشهادات على أن يخصص لذلك سجل خاص .

١٢ — الإشراف على تعبئة الإحصائيات ، وجميع المكاتبات الصادرة للجهات المختلفة .

بمناقشة هذا المحور نجد أن معظم مسئوليات الموجهة الإدارية هي مسئوليات إدارية تنظيمية ، الأمر الذي يتطلب واقع تنفيذها وتطويرها إلى الأفضل إمام الموجهة الإدارية بالأساليب والنظم الحديثة التي تمكنها من تأدية تلك المسئوليات بكفاءة عالية ، وابتكار للأساليب والنظم التي تنفذ بها هذه المسئوليات بصورة تسهل تحقيق الأهداف التربوية ، وتخفيف العبء عن كاهل مديرات وإداريات المدارس .

ولكن كما اتضح سابقاً فإن واقع إعداد هؤلاء الموجهات لا يساعدهن على الإلمام بتلك الأساليب والنظم الحديثة ، في مجال الإدارة ، والإدارة التربوية ، مما نجم عنه زيادة أعباء المسئوليات الإدارية على مديرة المدرسة والإداريات ، فمثلاً قمن موجهات الشؤون الإدارية للمراحل التعليمية الثلاث بإصدار دليل للعمل يوضح مسئوليات القيادات الإدارية ، والعناصر المساعدة لها ، بالإضافة إلى تحديد أنواع السجلات التي تحتاجها المدرسة ، وطريقة تنظيمها ... إلخ ، وكان الهدف من هذا الدليل هو المساهمة في تطوير أساليب الإدارة المدرسية إلا أن نتيجة المحاولة جاءت بنتائج عكسية حيث أدى ذلك إلى مضاعفة أعباء المديرية وأدى إلى زيادة تكديس الأعباء أمامها ، وتفرغها التام إلى ملء البيانات الواردة في تلك السجلات التي أدت إلى ظهور إتجاه جديد في الإدارة ، وهي ظاهرة شراء السجلات من المكتبات الخارجية غير الرسمية ، مما أثقل كاهل الإدارة المدرسية مادياً ، نظراً لإرتفاع أسعار هذه السجلات فضلاً عن عدم وجود إداريات يقمن بأداء مثل هذه الأعمال ، الأمر الذي أدى إلى إهمال مسئوليات أخرى أهم وأخطر وهي المسئوليات

التربوية : كمتابعة المعلمات ، وتحسين مستوى الطالبات التحصيلي ، لأن مديرة المدرسة ستقوم من خلال إجادتها وحسن تنظيمها لمثل تلك السجلات والملفات حتى وإن كان المحتوى فارغاً .

وعلى ذلك يمكن القول أن تعدد المسؤوليات الإدارية التي تلقى على عاتق موجهة الشؤون الإدارية ، يستدعى إلمامها بأصول ومبادئ العملية الإدارية : من تخطيط وتنظيم ، وتنسيق ... إلخ ، التي تركز عليها هذه المسؤوليات حتى لا يؤدي إهمال بعضها إلى فقد الموجهة وظيفتها الإدارية توازنها المطلوب .

#### المحور الثالث : المسؤوليات القيادية وتمثل في :

١ — توجيه الإداريات وتوعيتهن لنوعية عملهن ليتمكن كل عضو منهن من إستغلال الإمكانيات إلى أقصى حد مستطاع ، وإبتكار إمكانيات جديدة ، وذلك بعقد حلقات وندوات من قبلهن تضم مديرات عدة مدارس تابعة أو مساعدة أو مراقبات ، لتناقش معهن أسلم الطرق للتنظيم والإشراف .

٢ — تتبع أعمال الإداريات ونشاطهن وتقييمهن وشكر المجدات منهن .

٣ — مراقبة تخطيط الإدارة لأعمال الإمتحانات .

٤ — المدارس مع مديرة المدرسة عند تعبئة التقارير السرية الخاصة بالموظفات .  
( وهي ما تعرف الآن ببطاقة تقويم الأداء الوظيفي ) .

٥ — رفع التقارير الخاصة عن مدارسها إلى مديرة مكتب التوجيه وتقديم الإقتراحات والتوصيات اللازمة ، للنهوض بالإدارة المدرسية وفق التطورات الحديثة .

بمناقشة هذا المحور نجد أن مسؤوليات الوظيفة القيادية تتبلور في خلق روح القيادة وتنميتها لدى قيادات الإدارة المدرسية ، الأمر الذي يتطلب من موجهة الشؤون الإدارية الإلمام بأصول ومبادئ الروح القيادية ، إلى جانب تمتعها بالصفات والخصائص التي تؤهلها إلى خلق هذه الروح وتنميتها لدى مرؤوساتها .

يفترض أن كل إداري هو في الحقيقة قائد لمؤسسته ، غير أن واقع الحال ليس كذلك ، إذ قد يفقد الإداري دوره القيادي إن هو لم يستطع أن يؤدي ما يفرضه عليه ذلك الدور القيادي : من التزامات وظيفية وإجتماعية وشخصية ، ولم يكن على قدر من الكفاءة والمهارة المهنية والفنية ، ولم يحقق لدى من يعمل معهم نوعاً من العلاقات الإنسانية الفعالة التي تعتمد على الإحترام المتبادل والتقدير لكفاءته وقدراته الأمر الذي قد يفقده القيادة ، ولكنه يحتفظ بمركزه الإداري ، مما تكون له انعكاسات سلبية على نجاح مؤسسته في تأدية وظائفها ، فضلاً عن خلق الإحباط والتذمر لدى من يعملون معه . ( طه الياس ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٨ ) .

وإدراك هذا المفهوم لا يتأتى لموجهات الشؤون الإدارية في الوقت الراهن ، نظراً لطبيعة إعدادهن المسبق ، كمدرسات في مؤسسات تربوية ، وليس كمديرات أو موجهات تربويات ، مما قد يفوتهن إدراك حدود إمكانياتهن القيادية ، وتشجيع القدرات القيادية الكامنة لدى مرؤوساتهن من الإداريات .

نجد أن هذا المحور يركز على المسؤوليات القيادية للموجهة الإدارية ، التي لم تؤهل أصلاً للقيام بها ، نتيجة لطبيعة إعدادها المسبق كمدرسة في المرحلة التي عينت فيها ، مما أدى إلى تقلص دورها القيادي في تأدية هذه المسؤوليات بالصورة المأمولة منها ، الأمر الذي يستدعى إعادة النظر في وضع هؤلاء الموجهات من حيث الإعداد والتطوير .

كما يتضح أن مسؤوليات القائد الإداري لا تتوقف على متابعة مرؤوسيه في تنفيذ ما يسند إليهم من أعمال وأهداف محددة ، بل تتعدى مسؤولياته إلى أكثر من ذلك ، وهو خلق روح القيادة الفعالة لدى هؤلاء المرؤوسين ، لدفعهم إلى تأدية تلك الأعمال والأعباء بروح قوية متزايدة ، عن إيمان بأهمية أدائهم لهذا العمل ، مما ينعكس أثره على تحقيق أهداف مؤسستهم بنجاح وفعالية . وهو ما تفتقر إليه المسؤوليات التي حددها الدليل ولكنه لم يوضح طريقة أدائه .



الجانب الثالث : موجبات الأداء الوظيفي للموجهة الإدارية :

في أثناء ممارسة الموجهة الإدارية لمسئولياتها الوظيفية تتأثر بموجهات معينة ، لها تأثير كبير على تأدية هذه المسئوليات ، مما يظهر إختلاف الأداء بين موجهة وأخرى ، تبعاً لدرجة تأثيرها بقوة أو ضعف هذه الموجهات على وظيفتها ، وترى الباحثة الحالية من خلال وجهة نظرها أن أقوى الموجهات التي تؤثر على أداء الموجهة الإدارية لمسئولياتها هي ما يلي :

أولاً : السياسات التنظيمية والتعليمات .

ثانياً : الخبرة السابقة .

ثالثاً : الإجتهدات الشخصية .

رابعاً : أنماط القيادة الإدارية .

وسيم مناقشة كل موجه من هذه الموجهات لمعرفة درجة وكيفية تأثيره على تأدية الموجهة الإدارية لمسئولياتها .

أولاً — السياسات الإدارية : (Administrative Policies)

يعطي ( مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٢٧٦ ) تعريفان للسياسات الإدارية :

الأول : « بأنها : مجموعة من الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الإتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية في المنظمة » .

والثاني : « بأنها : مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الإلتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة ، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد Pules أو الأنظمة » .

إذ تعتبر هذه السياسات المرتكز الأساسي للموجهة الإدارية لتنظيم سير العمل ،

وتحقيق الأهداف والأغراض التربوية والتعليمية التي ينشدها جهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات .

ولهذه السياسات بعض الخصائص التي لا بد أن تتمتع بها حتى تؤدي الغرض منها والتي حددها (مدني علاقي، ١٤٠١هـ، ص ٢٧٧) في الآتي : « الشمولية ، الوضوح ، المرونة ، الديناميكية » ، لذا يستلزم من المديرين أو القادة وجوب تفسيرها لمؤوسيم .

وعلى ذلك يمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة أن هذه السياسات المتمثلة في اللوائح التنظيمية والتعليمات تعتبر مرشداً للموجهة الإدارية تستضيء به لتأدية مسؤولياتها كما ينبغي لأنها :

١ — تساعدها في تحديد الأنشطة المطلوبة للتنفيذ .

٢ — تساعدها في متابعة مرؤوساتها لتنفيذ الأهداف والأغراض التعليمية .

٣ — تساعدها في تحقيق إنجاز مسؤولياتها بكفاءة وإقتدار ، مما قد يمنحها فرصة جيدة للإبتكار والتطوير ضمن إطار السياسة العامة الموضوعية ، وفي حدود السلطات المفوضة لها بما يخدم هذه السياسات ولا يتعارض معها .

٤ — تمكنها من معرفة حدود الصلاحيات الممنوحة لها للتصرف ضمن إطارها .

ثانياً — الخبرة السابقة :

إن الموجهة الإدارية وهي في سبيل تنفيذ مسؤولياتها ضمن الإطار العام للسياسات الموضوعية — تستعين بما لديها من رصيد خبراتها السابقة ، التي اكتسبتها من خلال تأدية مسؤولياتها كموجهة إدارية ، نتيجة تبادل الخبرات والتجارب مع زميلاتها في المهنة ، أو التي تلمسها وتلاحظها أثناء إشرافها على عدة مدارس ، لمديراتها خلفياتهن الثقافية والإدارية العملية والعلمية المختلفة ، لإختلاف مستويات هؤلاء المديرات ، الأمر الذي لا بد أن ينعكس أثره على أداء الموجهة الإدارية إيجاباً أو سلباً .

والخبرة قد تكون مبنية على معلومات وآراء خاطئة ، ومفاهيم قديمة لا تخدم الوضع الجديد ، ومع ذلك فإن « للخبرة البشرية قيمتها ، إذ أصبح الإنسان ينظر إليها على أنها المحك الذي تختبر فيه جميع الآراء والمبادئ ، وأخذت الخبرة بذلك تحتل مركزاً هاماً وأساسياً في عملية الحياة ، فحيث تكون الحياة تكون الفعالية ، ولكي تستمر الحياة فإنه يجب أن تبقى هذه الفعالية متصلة ومستمرة ومتلاءمة مع البيئة . وأصبحت البيئة بذلك عاملاً حيوياً يتوقف عليها استمرار الحياة الإنسانية » . ( محمد عزت عبد الموجود وآخرون ، ١٩٨١ م ، ص ٣٣ ) .

إذن الخبرة هي المحك الذي يظهر تفاعل الإنسان مع بيئته ، وقدرته على إستيعاب كافة المتغيرات التي تفرضها عليه ، ومحاولة الإستفادة منها إيجاباً وسلباً ، إذ تبرز قدرته على تدعيم الخبرات الجيدة الإيجابية ، ومناهضة الخبرات السلبية بعدم تكرارها على المواقف المشابهة . وهو بذلك ينقل صافي تجاربه وخبراته التي مر بها الآخرون الذين تعامل معهم إلى مرؤوسيه .

ولهذه الخبرات مقومات أساسية حتى يمكن الإستناد إليها كأساس جيد في تحسين أوضاع قائمة أو تطويرها للأفضل أو ردها . ( محمد عزت عبد الموجود وآخرون ، ١٩٨١ ، ص ٣٤ - ٣٥ ) على النحو التالي :

١ - التغيير والتطوير : فالخبرة الإنسانية ليست نهائية ، وإنما كل خبرة جديدة تعدل من الخبرات السابقة لها . وهكذا تستمر الخبرة في ترابطها بخبرات أخرى ، متغيرة بتغير الظروف التي يعيشها الفرد ، بفعالية التوجيه الذي يخضع له . وفي هذا كله يحدث ما يسمى بتعديل الخبرة وإعادة تنظيمها وتركيبها .

٢ - الإستمرارية : ويعني أن الخبرة لا تقف أو تنتهي مادام الإنسان في تفاعل مستمر مع بيئته ، وفي مواقف الحياة المتعددة المتلاحقة . كما يعني أيضاً أن الخبرة الحاضرة تأخذ من الخبرة السابقة وتستفيد منها ، وتشارك معها في عوامل مختلفة ثم إنها تؤثر على الخبرة اللاحقة ، لتتجه بها إلى مستوى أفضل . وهكذا ينبغي أن تكون الخبرات

التربوية سلسلة متصلة الحلقات ، تتصل كل منها بغيرها من خبرات ، وتؤدي إلى مبادئ ومهارات وأهداف تؤثر على الخبرات السابقة .

٣ — التكامل : ويشير إلى عمليات مستمرة ذكية ، لإحداث التكييف بين الإنسان وظروف بيئته ، ولتحقيق التكامل ، فإن الخبرة تسمح بتفاعل الفرد ككل مع بيئته ، فهي تحرك الجوانب الفسيولوجية والجسمانية والإنفعالية والعقلية ، ويتضمن هذا المبدأ معاني أساسية لتنظيم العملية التعليمية .

ولاشك أن الاستفادة من هذه المقومات الأساسية للخبرة يختلف من وجهة إلى أخرى ، إذ يتوقف ذلك على درجة استيعابها ، وما تتمتع به من ذكاء يمكنها من تنظيم وتنقية تلك الخبرات التي مرت بها أو مر بها غيرها ، ونقلها مبلورة إلى مرؤوساتها بصورة جيدة وهادفة .

ثالثاً : الإجهادات الشخصية :

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه ، وهي بذلك تكون فعالة ، لتمكين المديرين من إتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة ، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المديرين من الوصول إلى القرار الفعال . من أهم تلك العوائق ، ما ذكرها ( نواف كنعان ، ١٤٠٣هـ ، ص ٣٣٣ — ٣٣٤ ) متمثلة في الآتي :

١ — غموض اللوائح ، الأمر الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الإجهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه .

٢ — كثرة التعديلات والتفسيرات : ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير نصوص الأنظمة يؤدي إلى الإجهاد في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه — والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسيرات بشكل متتابع دون اطلاع المديرين عليها ،

وبناء قراراتهم على أساس النصوص في صورتها قبل التعديل أو التفسير ، مما يسبب تناقض أو تعارض القرارات مع نصوص الأنظمة واللوائح .

#### رابعاً — أنماط القيادة الإدارية :

بتعدد أنماط القيادة الإدارية ، تعددت المداخل التي تناولها العلماء لدراسة القيادة .  
ولسنا بصدد تناول هذه الأنماط ، والإفتراضات التي قامت عليها ، ومزايا ومساويء كل نمط منها ، لترجيح أحدها على الآخر لذلك آثرنا تناول الأنماط المعروفة بمسمياتها الأصلية ، للتعرف على أسلوب الموجهة الإدارية الذي ينتمي لأحد هذه الأنماط المعروفة ، للتعرف على أسلوب الموجهة الإدارية الذي ينتمي لأحد هذه الأنماط المعروفة ، كأحد موجبات الأداء الوظيفي لمسئولياتها . وفيما يلي أنماط القيادة الشائعة :

Autocratic - Leadership

أولاً : نمط القيادة الأتوقراطية

Democratic - Leadership

ثانياً : نمط القيادة الديمقراطية

Laissaz - Fair - Leadership

ثالثاً : نمط القيادة المنطلقة أو غير الموجهة

وسيمت تناول أهم الخصائص المميزة لكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة كما ذكرها

( نواف كنعان ، ١٩٨٠ ) .

#### أولاً — القيادة الأتوقراطية : Autocratic - Leadership

أهم سمات القائد الأتوقراطي محاولته تركيز السلطة في يده ، وقيامه بكافة المسؤوليات بنفسه ، ويصدر تعليمات دقيقة ومفصلة لمرؤوسيه ، يسيروا على طاعتها وتنفيذها بحذافيرها ، ولا يفوض سلطاته . ومن أهم مؤشرات سلوك القائد الأتوقراطي المستبد التي كشفت عنها دراسة أجراها وليم ريدن (W. Reddin) : أن القائد الأتوقراطي إنتقادياً ، يهدد كثيراً ، لإعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا ، ويعتبر مخالفة أمر مرؤوسيه له تحدياً لسلطته ولا يغفر للمخطيء خطأه . وهناك نوعان آخران من القيادة الأتوقراطية هما : الأتوقراطية الخيرة أو

الصالحة والأتوقراطية اللبقة . ( ص ١٢٥ - ١٢٩ ) .

( أ ) الأتوقراطية الخيرة : يتصف القائد الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، ويركز إهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل . وتبدو مهارته في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه . إذ يصفه « براون » : بأنه من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسيه بعملهم ، ولكنه يقسو عليهم حين لا يؤدونه ، لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق اقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل . ( ص ١٢٩ - ١٣١ ) .

( ب ) القيادة الأتوقراطية اللبقة : يتميز أسلوب القائد بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه ، وإعتماده على إتصالاته الشخصية معهم ، لإنجاز العمل ، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ، والقائد من هذا الطراز يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً . ( ص ١٣١ - ١٣٢ ) .

#### ثانياً — القيادة الديمقراطية : Democratic - Leadership

يتميز أسلوب القائد الديمقراطي باعتماده على العلاقات الإنسانية والمشاركة ، وتفويض السلطة .. مما يتيح له الوقت والجهد للإضطلاع بمهامه القيادية الهامة . ويعرف « دافز » Davis العلاقات الإنسانية بأنها : « إندماج العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين ، وبإنتاجية عالية ، مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية » ( مرجع سابق ، ١٩٨٠ ، ص ١٤٩ ) .

#### ثالثاً — القيادة المنطلقة أو غير الموجهة : Laissaz - Fair - Leadership

من أهم خصائص هذا النوع من القيادات : اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه ، لممارسة نشاطاتهم ، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ، تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق ، إتباعه سياسة الباب

المفتوح في الإتصالات مع رؤوسيه .

من خلال استعراض أنواع القيادات الإدارية ، وعلى ضوء المقابلة الشخصية مع الجهات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة يمكن القول أنه لا يوجد نمط إداري سائد ومتبع في تعامل كل الجهات الإدارية مع رؤوساتهن ، بل هناك مزيج من تلك الأنماط يظهر باختلاف المواقف والقيادات المتعاملة معها . فقد تتقمص الموجهة نمط القيادة الأتوقراطية في موقف معين مع إحدى قيادات الإدارة المدرسية تبعاً لأسلوب ونمط هذه المديرية أيضاً في القيادة ، بينما نجد نفس الموجهة تستخدم أسلوب ونمط القيادة الديمقراطية مع مديرة أخرى ، أو مع نفس المديرية في موقف آخر مغاير عن الموقف السابق .

« وبشكل عام ، فإن الديمقراطية أو الأتوقراطية تطبق بدرجات متفاوتة ، حتى أنه ليس من السهل الحديث عن قائد ديمقراطي تماماً ، أو قائد أوتوقراطي تماماً »  
( عبد المعطي محمد عساف ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٩٥ ) .

الأمر الذي يمكن قوله بالنسبة لموجهات الشؤون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة .

## المبحث الثالث

### المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

#### مقدمة :

تفرز ممارسات أي وظيفة بعض المشاكل والمعوقات التي تواجهها أثناء العمل ، وتنوع هذه المشاكل حسب تنوع النشاط الممارس ، أيضاً تزداد صعوبة وتعقيد هذه المشاكل حسب نوعية القيادات التي تمارس هذا النشاط ، ودرجة تأهيلهم ، والصفات والخصائص التي تتوافر لديهم ، إضافة إلى نوعية البرامج التدريبية التي تلقوها وأثرت على تنمية مهاراتهم وإتجاهاتهم في التعامل مع هذه المشاكل ، وطرق حلها بأمثل الحلول والأساليب العلمية المنظمة . وهذا لا يعفي نوع التنظيم القائم وما ينجم عنه من مشاكل تنظيمية لها تأثيرها بدرجات متفاوتة على خلق المشاكل ودرجة تعقدها .

والتوجيه الإداري كأى وظيفة في المنظمة يعاني من بعض المشاكل التي برزت أثناء ممارسة مهامه ومسئوليته ، والتي كانت عائقاً أمام طموحاته كوظيفة مستحدثة بإدارة تعليم البنات بمكة .

بعد أن قامت الباحثة بالتعرف على هذه المشاكل من خلال زيارتها المتكررة لمكتب التوجيه التربوي للإستفسار عن نوعية هذه المشاكل مستندة في ذلك على السؤال الذي طرحته في متن دراستها الحالية . وقد استخلصت الباحثة هذه المشاكل أيضاً من الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها بهدف التعرف على وجود مشاكل تواجه وظيفة التوجيه الإداري وما نوعية هذه المشاكل ؟ وقد ارتأت الباحثة تقسيم هذه المشاكل إلى نوعين من خلال وجهة نظرها بعد أن تم جمعها وتبويبها إلى مشاكل إدارية وأخرى تنظيمية . وسيتم مناقشة كلا النوعين في متن هذا المبحث .



أولاً — المشاكل القيادية الإدارية ، وتمثل في الآتي :

- ١ — عدم تأهيل وإعداد القيادات الإدارية .
- ٢ — عدم كفاية معايير اختيار تلك القيادات .
- ٣ — عدم الإهتمام بالبرامج التدريبية .
- ٤ — العادات الإجتماعية السلبية .
- ٥ — نمط القيادات الإدارية المدرسية السائدة .

وسيم تناول كل نوع من هذه المشاكل بالنقد والتحليل كما يلي :

١ — عدم تأهيل وإعداد القيادات الإدارية :

برزت الحاجة إلى جهود موجهة الشؤون الإدارية ، مع الزيادة المضطردة في عدد المدارس ، فضلاً عن الزيادة المضطردة لمسئوليات الموجهة التربوية الفنية ، وزيادة تشعب وتعقد المسئوليات الإدارية . بالإضافة إلى التطورات الكبيرة في مختلف العلوم الإدارية بصفة عامة والعلوم الإدارية التربوية بصفة خاصة ؛ كل هذه التطورات دعت المسئولين إلى فصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية ، ولكن جاء هذا التجاوب مشوباً بعدة نقائص ، صاحبت عملية إختيار الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة معاً ، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

أولاً : عدم وجود كفاءات قيادية مؤهلة تأهيلاً مناسباً ، يمكنها تلبية احتياجات وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة في جهاز الإدارة .

ثانياً : عدم وجود تخطيط مسبق مدروس أخذ في حسبانته النظرة المستقبلية لتطور وظائف الإدارة ، وما تحتاجه من قيادات مؤهلة لشغلها .

ثالثاً : عدم وجود خطط مستقبلية في مجال التدريب والإعداد قادرة على معالجة القصور الذي سينجم عن إختيار وتعيين الكوادر القيادية غير المؤهلة لسد النقص في الوظائف المستحدثة .

رابعاً : كل هذه النقائص برزت نتيجة عدم الاعتراف الكامل بالإدارة التربوية كمهنة لا يفضل الإشتغال بها إلا بعد إعداد وتدريب كافيين .

خامساً : عدم وجود الحوافز المشجعة التي تستقطب الكفاءات المتواجدة في قيادة الإدارة المدرسية ذات التأهيل العالي والمتخصص في مجال الإدارة التربوية والتخطيط ، فضلاً عن الخبرة الإدارية الجيدة في ممارسة أعمال الإدارة المدرسية .

وبتحليل العوامل السابقة التي أسهمت في عدم كفاية وكفاءة معايير الاختيار - نجد أن واقع اختيار قيادات الإدارة المدرسية كما سبق مناقشته لم يكن مبنياً على أسس علمية سليمة الأمر الذي أثر على عملية الإحتياجات المستقبلية ، نظراً لعدم وجود تخطيط علمي سليم أخذ في حسابه تلك الإحتياجات في ضوء الواقع الراهن ، والمستقبل المأمول ، والتطور الطبيعي للأشياء والإحتياجات . بالإضافة إلى عدم وجود نظرة مستقبلية لتطوير الكوادر الموجودة والتي فرضتها ظروف التنمية التي مرت بها المملكة من جهة ، وشغل الوظائف الإدارية بأيد وطنية غير مدربة أو مؤهلة لشغلها ، الوضع الذي كان يجب أن يكون موضع اهتمام المسؤولين بالرئاسة العامة لتعليم البنات ، خاصة أن للتدريب أولوية خاصة في برامج الإصلاح الإداري في المملكة ، وأوجدت له المعاهد المتخصصة لمعالجة القصور في الكوادر الإدارية التي احتاجتها المملكة في طور نموها في مختلف القطاعات والأجهزة الحكومية .

وتعتقد الباحثة أن هذا القصور في التخطيط : سواء للإحتياجات المستقبلية من الكفاءات القيادية المؤهلة ، أو في الإعداد للبرامج التدريبية التأهيلية والتجديدية لمعالجة القصور في الكوادر الموجودة التي أفرزتها المرحلة التنموية التي مرت بها المملكة ، سيكون أحد العوائق الرئيسية أمام تطوير التوجيه الإداري وإلى جانب ذلك فإن المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع العاملات بالتوجيه الإداري أكدت وجود عقبة أخرى تمثل في : عدم الرغبة بالعمل في وظيفة التوجيه الإداري من مديرات المدارس المؤهلات تأهيلاً جيداً في مجال الإدارة بصفة عامة ، أو الإدارة التربوية والتخطيط ، وقد أرجعن ذلك

إلى حداثة وظيفة التوجيه الإداري ، من مديرات المدارس المؤهلات تأهيلاً جيداً في مجال الإدارة بصفة عامة ، أو الإدارة التربوية والتخطيط ، وقد أرجعن ذلك إلى حداثة وظيفة التوجيه الإداري ، وعدم وضوح وإدراك مسؤولياته وتبعاته الوظيفية من جهة ، ولعدم توافر الحوافز المشجعة التي قد تكون عاملاً جيداً لإستقطاب مثل تلك الكفاءات ، بالإضافة إلى سيطرة فكرة التفتيش القديمة على أذهان بعض المديرات ولكون الموجهة زائرة غير مرغوب في زيارتها ، فضلاً عن أن الإدارة المدرسية تحقق لمديرة المدرسة الإستقرار . وقطف ثمار مجهوداتها طوال العام ، بما تحققه من نتائج مرضية لطالباتها . كل هذه العوامل تجعل من الصعب التضحية بوظيفة الإدارة المدرسية — رغم كثرة مسؤولياتها ومشاكلها — والإنخراط في مهنة لا يعرف خيرها من شرها كوظيفة التوجيه الإداري . الأمر الذي يستدعى وجود حوافز كبيرة ومشجعة تفوق في مزاياها المزايا التي تحققها إدارة المدرسة للمديرة ، حتى تستقطب الكفاءات المؤهلة لوظيفة التوجيه الإداري . كزيادة درجة وظيفية داخل المستوى الوظيفي الذي تشغله مديرة المدرسة . تمتعها باجازة أطول من مديرة المدرسة ... إلخ .

وقد وضع بورتير لاولر نموذجاً يوضح فيه : ( علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٣ هـ ) « أن الجهد الذي يقرر الفرد أن يبذله في عمله ، يتوقف على أهمية العائد بالنسبة إليه ، وعلى درجة تصور الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى الحصول على العائد المطلوب ، وبناء على ذلك يقرر الفرد توجيه جهوده نحو الأداء الذي تتطلبه الإدارة مستخدماً في ذلك القدرات والخصائص التي يتميز بها » ( ص ٢٧ ) .

الأمر الذي — على ما يبدو — لم يؤخذ في حساب المسؤولين حين تقرر فصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية ، مما أدى إلى شغل الوظيفة بالراغبات من المعلمات والموجهات التربويات والقيادات الإدارية المدرسية غير المؤهلة .

## ٢ — عدم كفاية معايير إختيار تلك القيادات :

حظيت الخصائص والصفات القيادية بإهتمام رواد الفكر الإداري والعلوم الأخرى

قديماً وحديثاً . وقد أوردنا أهم هذه الآراء لبعض العلماء في فصل سابق . وستناول في هذا الفصل المشاكل التي قد تحدث نتيجة تجاهل أهم الخصائص التي يجب توافرها في القائد الناجح داخل تنظيمه وإدارته . ومن الصعب الإلمام بكافة هذه الخصائص أو المطالبة بتوافرها جميعاً في قائد واحد . ولكن يمكن إجمال أهم هذه الخصائص كما أوردتها :  
( محمد منير مرسي ، ١٤٠٥هـ ) في المهارات الأساسية التالية :

#### أولاً — المهارات التصويرية : Conceptual - Shills

وتتعلق بمدى كفاءة القائد الإداري في ابتكار الأفكار الجديدة ، والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول ، والتوصل إلى الآراء الجيدة المبدعة ( ص ١٦٣ ) .

#### ثانياً — المهارات الفنية : Technical - Shills

وتتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها في ممارسته ومعالجته للمواقف التي يصادفها . وتتطلب هذه المهارة توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري . وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية ( ص ١٦٤ ) .

#### ثالثاً — المهارات الإنسانية : Komon - Shills

وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد الإداري التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء ( ص ١٦٥ ) .

إذن كل هذه المهارات توجب إلمام الموجهة الإدارية ، ومديرة المدرسة بها لأنها تساعد على تفهم طبيعة عملهما المشترك . وإذا اعتبرنا هذه المهارات من متطلبات القيادة الإدارية الحديثة ، فإن للإسلام فضل الأسبقية في وضع الشروط والمواصفات للقيادة الرشيدة متمثلاً ذلك في قوله تعالى : ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ

قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿ (سورة البقرة : آية ٢٤٦ — ٢٤٧) .

فالقيادة الرشيدة إذن لا تكون بالوراثة ، ولا بالوجاهة والمركز الاجتماعي ، بل تكون في قوة العقل التي يدعمها العلم الغزير الذي يساعد القائد على معرفة دقائق الأمور وأعمقها ، مع قوة الجسم التي تمنحه المقدرة الذهنية والنفسية التي تعينه على تحمل أعباء ومسئوليات القيادة ، وتمكنه من أدائها على الوجه الأكمل ( عفيف عبد الفتاح طيارة ، ط ١٠ ، ١٩٨١ ، ص ٢٧٤ ) .

وهذا ما يجب أن تدركه وتعيه الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة ، لأن الإثنتين تسير أهدافهما في إتجاه واحد دون تعارض ، لتعمل الإثنتان على تحقيق التوازن الكامل بين مسؤولياتهما الإدارية والتربوية والقيادية . وحتى يتسنى لهما تحقيق ذلك لا بد من إعدادهما إعداداً عالياً في مجال الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية ، فتكون ممارستها إيجابية في ضوء المفاهيم الحديثة .

لأن عدم إدراك الإثنتين لهذه المفاهيم ، إلى جانب عدم توافر بعض المواصفات والمهارات الفردية لتفهم أبعاد هذه المفاهيم أدى — كما اتضح للباحثة من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية والمقابلة الشخصية — إلى ظهور فجوة كبيرة بين مسؤوليات الموجهة الإدارية ، ومسئوليات مديرة المدرسة ، فالأولى حريصة على تأدية مسؤولياتها كاملة دون مراعاة لظروف مديرة المدرسة ، بينما تصر الأخرى على ممارسة مسؤولياتها في ظل الظروف التي تفرضها عليها بيئة العمل داخل المدرسة وما تكتنف هذه البيئة من مشاكل ومعوقات قد لا تدركها الموجهة الزائرة لساعات ، الأمر الذي ينجح بعملية التوجيه الإداري عن أهدافه .

لهذا كله لا بد أن تدرك الموجهة الإدارية أهمية وظيفتها القيادية ، ولا تجعل مسؤولياتها الإدارية التي نوقشت آنفاً في الفصل الثالث تطفئ على الجانب الآخر لهذه المسؤوليات وهو الجانب القيادي بكل أبعاده . حتى لا يتسبب ذلك في فجوة بين الجانبين

فتفرق في المشكلات الإدارية التي تتبعها من خلال إشرافها على الإدارة المدرسية ، والتي ما تكاد تنتهي من مشكلة حتى تظهر أخرى في سلسلة متصلة الحلقات .

إذ أن الإدارة والقيادة ليسا صنوين متلازمين ، رغم أن تلازمهما أمر مرغوب فيه . فالإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية وتوفير الظروف المناسبة للعملية التربوية . أما القيادة — فهي وإن كانت تعنى بالجوانب التنفيذية — فإنها تتجاوز مهامها هذا الجانب الضيق لجوانب أشمل وأكبر . فالإدارة تعنى بالحاضر وبما هو قائم ، في حين أن القيادة تعنى بالتجديد . فالإداري يكون عامل توازن واستقرار ، أما القائد فهو داعية تغيير وعامل من أجل تحقيقه . ( طه الياس ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٩ ) .

إذن وظيفة موجهة الشؤون الإدارية ليست وظيفة إدارية تنفيذية بحتة ، تنفذ ما هو مطلوب منها ضمن الإطار العام للسياسات الموضوعة ، بل إن مسؤولياتها لتتجاوز هذا الإطار الضيق إلى آفاق أوسع وأعمق . فهي مطالبة بإحداث التغيير ، والسعي إلى تحقيقه ، من خلال مرؤوساتها اللأئي ينفذون هذه السياسات في قاعدة الهرم التنظيمي وهي المدرسة . الأمر الذي يتطلب إعادة صياغة وبرمجة المسؤوليات الراهنة وفق نظرة مستقبلية واسعة لوظيفة الموجهة الإدارية .

ومن واقع التعرف على مؤهلات موجهات الشؤون الإدارية ومديرات المدارس كما وضحهما الجدول رقم (١) — وجد أن هناك معايير ثابتة ومحددة ولكن لم تلتزم بها إدارة تعليم البنات بمكة عند اختيار وتعيين هؤلاء الموجهات ، إذ يكفي أن توجد الرغبة لدى المتقدمة لشغل وظيفة التوجيه الإداري ، إلى جانب المؤهل الجامعي ، إضافة إلى الإعتماد على تقارير تقويم الأداء الوظيفي التي قد تبرز في نتائجها الإعتبرات الشخصية للمقومة . وهي معايير لا تستند على أسس ومعايير الإختيار السليمة ، وفق مفاهيم علمية حديثة تتناسب ومتطلبات القيادة الرشيدة .

ولقد سبق وأن ناقشنا الأسس والمعايير المختلفة للإختيار ، والتي اختلفت باختلاف المداخل والزوايا التي تناولها كل باحث ، بدءاً بنظرية السمات : التي ترى أن إختيار القائد

الناجح يتوقف على توافر مجموعة من السمات الشخصية للفرد ، كالذكاء والإستقلالية والمعرفة الغزيرة بمجال عمله ... إلخ ، وانتهاءً بنظرية المواقف التي ترى أن نجاح القائد يتوقف على قدرته في التعامل مع الموقف الذي يواجهه وتعديل أسلوبه وفق الموقف بما يحقق إنجاز أعماله . والحقيقة أن إختيار أسلوب أو معيار معين على آخر لا يعنى الإختيار السليم ، لذلك لا بد من مراعاة أسس سليمة ثابتة تقضي على مشكلة عدم كفاية معايير الإختيار السائدة في إدارة تعليم البنات بمكة . وهي إن كانت تناسب فترة معينة اقتضتها ظروف معينة ، فإنها لا تتناسب مع المرحلة القادمة التي نتطلع إليها بوجود قيادات إدارية تربوية مؤهلة تضطلع بمسئولياتها التي يأملها منها مجتمعها المتطلع إلى الأفضل . فعند وجود مديرة مدرسة مؤهلة تأهيلاً مناسباً يساعدها على تفهم أعباء مسئولياتها الإدارية والتربوية والقيادية داخل مدرستها ، إلى جانب وجود موجهة إدارية على إلمام واسع وعميق بأبعاد هذه المسئوليات التي تضطلع بأدائها المديرة ، وفي ظل إمكانات وظروف عمل مناسبة — تكون النتيجة إدارة مدرسية حديثة قادرة على التغيير والتطوير ، بل وداعية إليه وفق أحدث الأساليب والنظم التربوية والتنظيمية لأن صلاح التربية مرهون بصلاح إدارتها وتقدمها .

وحتى يكون المعيار ثابتاً ودقيقاً لإختيار تلك القيادات ترى الباحثة أن أسلوب تحليل الخصائص الإدارية والتربوية من واقع الأعمال المنوطة بتأديتهما الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة — هو أحد المداخل الصحيحة للمفاضلة بين المتقدمات الراغبات في شغل أي من الوظائف . ونكون بذلك قد وفرنا طاقات إدارية مهذرة قد يكون من الصعب التكهن بقياسها وإدراك خطورة أبعادها في الوقت الراهن .

### ٣ — عدم الإهتمام بالبرامج التدريبية :

إذا كانت الضرورة أوجدت قيادات إدارية غير مؤهلة تأهيلاً كافياً كما أوضحته نتيجة الجداول السابقة ، سواء بالنسبة لموجهات الشؤون الإدارية ، أو الإدارة المدرسية ، كمرحلة من مراحل التطور التي مرت بها المملكة في طور نموها — فانه من الصعب قبول

بقاء هذا الواقع دون محاولة جادة لتطويره وتحسينه حتى يساير التطورات والتغيرات الهائلة في شتى ميادين العلوم ، وخاصة العلوم الإدارية التربوية ، فالإدارة لب كل تطور منشود .  
والتدريب أثناء الخدمة أحد وسائل التطور والتقدم ، لأنه وسيلة الدولة في تنمية وتحسين مهارات موظفيها أثناء تطلعها نحو الأفضل .

وقد أكدت الدولة على وجوب العناية بالقيادات التعليمية لأهميتها في زيادة الكفاءة التشغيلية للنظام التعليمي ، حيث جاء في الخطة الخمسية الرابعة أن « القيادات التعليمية أساس كل نهضة تعليمية ، لذلك فإن تعيين القادة في مجال لتعليم العام يجب أن يعطى إهتماماً أكبر ، وذلك بمراعاة معايير دقيقة ومضبوطة منها : إعطاؤهم التدريب والإعداد اللازم لمباشرة عملهم ، كل حسب طبيعة المسؤولية القيادية التي يتولاها » ( وزارة التخطيط ، ١٤٠٥/١٤١٠هـ ، ص ١٨٥ ) .

الأمر الذي يدعو بتحقيقه للقضاء على جذور المشاكل الإدارية لأنها الأساس لظهور المشاكل التربوية التي قد تنجم عن عدم استيعاب الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة لطبيعة مسؤولياتهما ، فضلاً عن عدم وضوح تلك المسؤوليات وإزدواجها في حقل العملية التربوية ، الأمر الذي يؤدي إلى الإجهاد والإختلاف ، وأخيراً إلى المشاكل التي لا تنتهي .

#### ٤ — العادات الإجتماعية السلبية :

إن أثر المتغيرات التي تفرزها العادات الإجتماعية السائدة في المجتمع ، لا تؤثر على معطيات وسلوك الموظف وحده أثناء تأدية مهام وظيفته ، بل تتجاوزها إلى منظمته التي يعمل بها . ويرى ( عبد المعطي محمد عساف ، ١٩٨٣ ، ص ٥٢ — ٥٣ ) .

أنه « لا يعود ذلك إلى بعض الآثار والنتائج الفرعية أو الجزئية التي تترتب عليها بقدر ما يعود إلى إعتبار أن المتغيرات ( القيمة ) أو ( الثقافية ) تمثل الأساس الذي ينبع منه خصوصية أي منظمة كانت » .

وقد حدد أهمية تأثير هذه المتغيرات في النقاط الثلاث التالية :



١ — تمثل هذه المتغيرات أهم العناصر التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات في العمل وخارجه ، وتوجهه تبعاً لمقتضياتها . وبالتالي كلما كانت قيم العاملين في الإدارة ، وعاداتهم ، وعقائدهم حركية ( أي تدفع في إتجاه العمل وعدم الكسل والمثابرة ... ) كلما انعكس ذلك على ممارستهم في مواقع عملهم بإيجابية وفعالية عالية .

٢ — تشكل هذه المتغيرات معياراً ثقافياً فعالاً يمكن تحديد وتقويم السلوك على أساسه ، الأمر الذي قد يجعل بعض المواقف أو السلوكيات يحظى بالقبول والرضا بينما يحظى بعضها الآخر بعدم القبول .

٣ — تمثل هذه المتغيرات الأساس في خلق التوحد والإنسجام في داخل المنظمة ، حيث كلما تم بثها وانتشارها بين العاملين ، كلما توحدت معاييرهم واتجاهاتهم ، وبالتالي توحدت أهدافهم وتقاربت مع أهداف المنظمة . ( ص ٥٣ — ٥٤ ) .

طبعاً هذا إذا كانت القيم السائدة إيجابية وتخدم أهداف المنظمة ، كاحترام مواعيد الدوام الرسمي ، وإنجاز العمل في موعده ، وإحترام المستفيدين من خدمات المنظمة وتقدير مشاعرهم ... إلخ . أما إذا كانت هذه العادات والقيم السائدة سلبية فإنها — بطبيعة الحال — تعرقل أهداف المنظمة وربما أدت إلى إيقاف نموها وتطورها . الأمر الذي يجب محاربتها والقضاء عليها ، فإنتشار ظاهرة المحسوبية والواسطة أحد المظاهر السلبية المنتشرة في مجتمعنا ، وهي ظاهرة تكاد لا تقتصر على جهة حكومية بذاتها أو غير حكومية ، الأمر الذي يترتب عليه شغل مناصب قيادية على قدر كبير من الأهمية والخطورة — بقدرات غير مؤهلة . بينما يوجد من هو أكفأ منها حرمة الواسطة والمحسوبية من شغلها .

وتعتبر مشكلة الواسطة والمحسوبية من المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري ، والتي تصاحب عادة شغل المناصب القيادية في الإدارات المدرسية ، أو عملية النقل من مدرسة إلى أخرى . فقد أظهرت نتائج الدراسات الإستطلاعية والمقابلة الشخصية مع موجهات الشؤون الإدارية — وجود هذه الظاهرة الخطيرة . وهي المشكلة التي لم يجد لها حلاً ، فغالباً تلغي قرارات إدارية على جانب كبير من الأهمية لسد شاغر في إحدى

المدارس بتدخل الوساطة أو محسوبة لأحد الأطراف ذات العلاقة بالنقل؛ الأمر الذي يترتب عليه مشاكل إدارية كبيرة. فضلاً عن تجاهل تصرفات غير مسئولة من بعض المديرات أو المدرسات، نظراً لوجود الوساطة ذلك الداء الخطير الذي استفحل أمره في مجتمعنا الإسلامي.

ولعل ما يؤكد انتشار هذه الظاهرة السلبية الخطيرة في مجتمعنا السعودي وما أكده الدكتور إبراهيم العواجي أحد المسؤولين في الدولة بقوله: (١٣٩٨هـ، ص ٥٧): «الإدارة العامة بالمملكة كانت منذ نشأتها جسراً تعبر من خلاله القيم الإجتماعية لمختلف فئات المجتمع حسب أهمية كل فئة، ودورها في صياغتها وتوجيهها.. ولا أظن أن أحداً قد ينكر أن أهم المؤثرات الإجتماعية في السلوك الإداري قد أصبحت اليوم قيماً إجتماعية بذاتها «فالمحسوبة» لم تعد تستغرب بل تشجع من الغالبية الساحقة في المجتمع ولا تجد استنكاراً من الفئة الباقية».

إذن بقدر ما تكون الظواهر الإجتماعية الإيجابية عوامل دفع للمنظمة والموظفين — تكون الظواهر السلبية منها عوامل إعاقة في سبيل تحقيق المنظمة والأفراد لأهدافهم وطموحاتهم. فالمحسوبة التي تعيق عمل الموجهة الإدارية عن أداء عملها على أكمل وجه، والتي تتدخل في تعيين المديرات بالمدارس، والنقل تبعاً لكفاءتهن وقدراتهن وملاءمتهن للوظيفة — تمثل عقبة يواجهها التوجيه الإداري تعيق جهوده الرامية إلى تطوير العملية الإدارية بالمدرسة. فالشعور بأن الأمور تسير وفقاً للمحسوبة كافٍ لإحباط أي محاولة لتوجيه العمل بطريقة موضوعية وسليمة.

##### ٥ — نمط القيادات الإدارية المدرسية السائدة:

استعرضنا فيما سبق الأنماط القيادية الثلاثة الشائعة في الحقل الإداري وتعرفنا على أسلوب كل نوع من هذه الأنواع: النمط الديمقراطي، والأنتوقراطي، والمنطلق، وخلصنا إلى القول أنه لا يوجد هناك قائد ديمقراطي طوال الوقت أو أنتوقراطي وإنما يوجد مزيج من هذا وذاك، وقد يغلب نمط قيادي على آخر معظم الوقت مما قد يمكننا من

تميز نمط عن آخر . وهو ما سنلقي الضوء عليه من خلال ما كشفت عنه المقابلة الشخصية لموجهات الشؤون الإدارية والدراسة الإستطلاعية من نتائج أثبتت وجود هذه الأنماط بين مديرات المدارس والموجهات أنفسهن ، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل إدارية نتيجة لسوء إستخدام النمط المناسب في الوقت والموقف المناسب ومع المرؤوسين المناسبين . فاستخدام الديمقراطية معظم الوقت من قبل مديرة المدرسة لمرؤوسات لا يقدرن المسئولية ، ولا يستطعن فهم أبعاد هذا الأسلوب بإيجابياته وسلبياته — لا يؤدي إلى الإنجاز بالصورة المأمولة من إتباع هذا الأسلوب . كذلك إتباع الأسلوب الأتوقراطي مع مرؤوسات على قدر كبير من الوعي والمسئولية يؤدي إلى نفس النتيجة ، من عدم الإنجاز المأمول ، لأن الأسلوب لم يراع نوعية المرؤوسات ، والأمر كذلك بالنسبة للأسلوب المنطلق أو الترسلي .

وخلاصة القول أن المشاكل القيادية الناجمة عن عدم تأهيل وإعداد القيادات الإدارية جاءت نتيجة عدم كفاية معايير الإختيار ، فضلاً عن عدم إدراك أهمية التدريب قبل اخدمة أو أثناءها ، بالإضافة إلى بعض المشاكل الناتجة عن بعض المظاهر السلبية المترتبة على بعض القيم والعادات الإجتماعية السلبية وأثرها على إضعاف الشعور بالرغبة في الإنجاز المتميز . نتيجة لردودها السيء على العاملات في وظيفة التوجيه الإداري : كالواسطة والمحسوبة . وأخيراً تناولنا أنماط القيادات الإدارية السائدة بين مديرات المدارس ، وبعض موجهات الشؤون الإدارية ، والمشاكل المترتبة عن عدم استخدام الأسلوب أو النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب ومع المرؤوسات المناسب لمن ذلك الأسلوب الأمثل في التعامل .

### ثانياً — المشاكل التنظيمية والإدارية :

تعود أهمية وجود التنظيم كضرورة ملحة في تجميع جهود الأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف المنظمة ، وتوحيد هذه الجهود لتحقيق هذا الهدف وبدون وجود التنظيم تعم الفوضى أعمال الأفراد ، وتتضارب الجهود وتتبعثر ، وربما تعارضت وأثرت على عدم

تحقيق الهدف .

ذلك أن التنظيم يعتبر « الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها . عن طريق توزيع الصلاحيات والمسئوليات » ( محمد شاكر عصفور ، ١٤٠٢هـ ، ص ٣٣ ) .

إذن بقدر ما يكون التنظيم ضرورة لأي منظمة ، فإن التنظيم السيء أو التنظيم الذي لا يبنى على الأسس والمبادئ العلمية للتنظيم ينتج عنه مشاكل تعيق تقدم المنظمة وتطورها ، وربما أدت وظائفها ولكن ليس بالمستوى المأمول منها .

وقد استطاعت الباحثة من النتائج المشار إليها في المقابلة الشخصية والدراسة الإستطلاعية إستخلاص أهم المشاكل التي واجهت التوجيه الإداري والناجمة عن عوائق تنظيمية إدارية ، وقد ارتأت الباحثة تقسيم هذه المشاكل إلى الأنواع التالية :

- ١ - إزدواج المسئوليات .
- ٢ - المركزية وآثارها السلبية .
- ٣ - سلبيات نطاق الإشراف .
- ٥ - عدم الإستفادة من التقدم التقني للإدارة .
- ٦ - عدم كفاءة الإتصالات الإدارية .

وسيتم مناقشة كل نوع من هذه المشاكل للتعرف على أبعاد المعاناة التي تواجه موجهات الشئون الإدارية وتأثيرها على تطور وظيفة التوجيه الإداري .

#### ١ - ازدواج المسئوليات :

وهذه من أبرز المشاكل التي ظهرت على سطح الواقع . فإلى جانب مسئوليات الموجهة الرئيسية في الإشراف والتي سبق مناقشتها ، عليها تأدية المسئوليات الجديدة التي تثقل كاهل الموجهة وتستنفذ الجزء الأكبر من طاقتها ووقتها : كعملية جمع البيانات والمعلومات الإحصائية من المدارس ، وتفريغ تلك المعلومات في كشوفات خاصة

وحفظها ، بالإضافة إلى كتابة التقارير التي يجب أن ترفعها عن مدارسها ، فضلاً عن إسناد مهمة التحقيقات الإدارية إليهن . وإذا اعتبرنا أن هذه المسئولية من صميم عملها ومهامها الرئيسية فلا بد من الإعداد لهذه المسئولية وإتاحة الوقت الكافي لممارستها لإكتساب الخبرة الجيدة والمتطورة التي تعود بالفائدة على هذه المسئولية أو الوظيفة المستقلة بناتها ، إذ أفادت نتائج المقابلة الشخصية أن من المشاكل التي تواجه الموجهة الإدارية طريقة السير في التحقيقات الإدارية واختيار أنسب الأساليب لإجرائها ، فضلاً عن أسلوب كتابة التوصيات والمقترحات بشأن القضية موضوع التحقيق ، مما يستنفذ جزءاً كبيراً من طاقتهم فيلجأون إلى الإجتهد الشخصي لوضع الأسس التي تساعدون على السير في تلك التحقيقات .

ذلك لأن التحقيقات الإدارية لم تكن من ضمن المسئوليات الواردة في دليل العمل الصادر من إدارة التوجيه التربوي . الأمر الذي اعتبره وظيفة مستقلة يجب أن تسند إلى متخصصات في هذا الحقل القانوني . لأن هذه الوظيفة في وضعها الراهن تمثل أكبر العراقيل في سبيل تطور التوجيه الإداري ، لأنها لا تعطي فرساً جيدة للتجديد والإبتكار الذي نطالب به أو يطالب به المسئولون .

## ٢ — المركزية وآثارها السلبية :

تعتبر المركزية من أبرز سمات التنظيم في المملكة في جميع أجهزتها كما أشار إلى ذلك الدكتور إبراهيم محمد عواجي ( ١٣٩٨هـ ، ص ٥٢ ) بقوله : « إن المركزية شيء متوارث في التنظيم الإداري بالمملكة ولذلك فقد جاءت الأنظمة العامة مركزية في اتجاهاتها ونصوصها » .

إن تغلغل المركزية بالصورة التي وصفها الدكتور العواجي لجميع أجهزة الدولة يعطي انطباعاً عن الوضع لواقع القرارات والتعليمات الموضوعة في جهاز من أجهزتها وهو الرئاسة العامة لتعليم البنات . فجميع تلك القرارات حتى البسيطة منها لا بد أن تتخذ وتصدر في الإدارة المركزية ، مما يعرقل تنفيذ كثير من الأعمال . وهذا ينطبق أيضاً على واقع ممارسة

الأعمال داخل مكتب التوجيه التربوي بمكة كأحد الوحدات التابعة للإدارات الفرعية للرئاسة . إذ أن على الموجهة الإدارية أن ترجع لمديرة المكتب في كل صغيرة وكبيرة . مما يؤخر إنجاز كثير من أعمالها لإزدحام وقت مديرة المكتب بمتابعة أعمال أخرى .

### ٣ - سليات عدم تفويض السلطة :

يعرف الدكتوران عبد الكريم درويش وليلى تكللا التفويض بأنه ( ١٩٨٠ ، ص ٣٧٤ ) : « يعني منح سلطة معينة بواسطة سلطة أعلى . وهو يحمل في جوهره مسؤولية ثنائية . فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه مباشرة للإختصاص الذي فوض فيه ، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه » .

ويعتبر عدم تفويض السلطة أحد أوجه المركزية الشديدة ، إذ يتخوف القائد المركزي من تفويض سلطاته وتحمل مسؤوليات هذا التفويض ، إما لعدم ثقة في مرؤوسيه ، أو بهدف ترسييد الإمكانيات والطاقت العاملة . ولعدم تفويض السلطة آثار سلبية كما أن لها آثارها الإيجابية في بعض الظروف . ويتوقف تفويضها أو عدم تفويضها على عوامل عديدة يجب أن تؤخذ في الإعتبار حتى لا تعرقل تنفيذ المهام والمسؤوليات وفق مبادئ علمية صحيحة .

وضرورة الأخذ بمبدأ تفويض السلطة تستدعيها سرعة إيقاع العصر ، التي نادى بها رواد الفكر الإداري ، أي بأخذ أسلوب اللامركزية في تنفيذ القرارات كأسلوب أمثل لسرعة إنجاز الأعمال ، وعدم تكديس المسؤوليات البسيطة أمام الجهات العليا التي يجب أن لا تهدر طاقتها في أعمال عادية يمكن أن يبت فيها من دونهم من المستويات .

ولكن واقع حال ممارسة وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة غير ذلك ، وعلى وجه الخصوص بمكتب التوجيه الإداري ذات العلاقة المباشرة بهذه الوظيفة . إذ أن عدم منح الصلاحيات اللازمة والكافية من أحد المشاكل البارزة التي يعاني منها التوجيه الإداري ، فاتخاذ أبسط القرارات لحل مشكلة تواجه موجهة الشؤون الإدارية

يأخذ مديرة المكتب لأخذ موافقتها عليه مما يطور المشاكل الصغيرة إلى قضايا تحقيقية تستنفذ جهد ووقت المسئولات ذات العلاقة . الأمر الذي يدفع مديرة المدرسة إلى إخفاء الكثير من المشاكل التي تواجهها خوفاً من تحويلها إلى قضايا تستنفذ كل وقتها ، مما يجعلها تجتهد في حل تلك المشاكل بمفردها . وقد أثر هذا الوضع على تقدم وتطور الإدارات المدرسية كثيراً . فضلاً عن أن هذا الوضع أدى إلى إعاقة الجهات عن إتخاذ أي مبادرة إيجابية لتطويره إذ أفادت نتائج المقابلة الشخصية لهن ونتائج الدراسة الإستطلاعية — أنهن يرغبن في التطوير وتغيير الأوضاع الراهنة لوظيفة التوجيه ، وخاصة السلبية منها ، ولكن تقف عقبة عدم منح الصلاحيات اللازمة معوقاً رئيسياً في إحباط الكثير من الآمال والتطلعات .

#### ٤ — اتساع نطاق الإشراف :

عرف الدكتور مدني نطاق الإشراف أو التحكم ( ١٤٠١هـ ، ص ٤٠٥ ) بأنه : « حدود القدرة على الإشراف أو الرقابة التي يمكن أن يقوم بها الرئيس تجاه عدد معين من المرؤوسين » .

وقد اختلفت الآراء حول العدد أو النطاق الأمثل للإشراف بالنسبة للقائد ، ولكن اتفقت معظمها أن تضيق نطاق الإشراف للقائد يمكنه من الإشراف الفعال الكفاء . ولو قارنا نطاق الإشراف لموجهة الشؤون الإدارية في إدارة تعليم البنات بمكة مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري لوجدناه يتعارض مع مبدأ المطالبة بتضييق نطاق الإشراف . إذ يتراوح نطاق إشراف الموجهة الواحدة ما بين ٦١ — ٩٨ إدارية . (مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٩هـ) . يجب عليها رفع تقارير سنوية عنهن إلى المسئولين مع الأخذ في الاعتبار الفرق بين مستوى وسائل الإتصال وأساليب ونظم جمع المعلومات وتبويبها وفرزها بين الوضع الراهن في إدارة تعليم البنات بمكة وبين الشركات الكبرى وإدارات التعليم بالدول المتقدمة التي تنادي بمبدأ تضيق نطاق الإشراف ، فضلاً عن نوعية القيادات الإدارية المؤهلة لديها .

ففي دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة لمائة من الشركات الأمريكية الكبرى وجدت أن الأشخاص الذين يرفعون تقارير أعمالهم إلى رؤسائهم يتراوح ما بين واحد إلى أربعة وعشرين في المستوى الإداري الأعلى في التنظيم . وستة وعشرون رئيساً من رؤساء هذه الشركات يشرفون على ستة أشخاص أو أقل . وكان متوسط نطاق الإشراف في هذه الشركات تسعة أشخاص . ( مدني علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٤٠٦ ) .

نستخلص مما سبق أن من الأهمية إشراف القائد الإداري على عدد قليل من المرؤوسين حتى يتاح له الوقت الكافي لإدارتهم بفاعلية . الأمر الذي يعاني منه التوجيه الإداري بمكة وتعتبره موجهات الشؤون الإدارية من المعوقات الرئيسية الكبرى التي تؤثر على مستوى أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية .

وقد حدد الدكتور فؤاد الشيخ العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد نطاق الإشراف الأمثل أو الأنسب للمنظمة بالنسبة للقائد الإداري من تلك العوامل بما يلي : ( ١٩٨٢ ، ص ١٢٣ ) .

- ١ — مهارة القائد وقدراته وتكوينه النفسي والاجتماعي .
  - ٢ — مهارة المرؤوسين وقدرتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي .
  - ٣ — مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- وعلى ذلك يصبح تضيق نطاق الإشراف في مجال التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات وفق ما سبق شرحه ضرورة ملحة تحكمها عدة اعتبارات في رأي الباحثة متمثلة في الآتي :

- ١ — القصور المسبق في إعداد موجهة الشؤون الإدارية التي على رأس العمل .
- ٢ — القصور المسبق في إعداد مرؤوساتهن من مديرات وإداريات .
- ٣ — تنوع خلفية الرئيسات والمرؤوسات العلمية والمهنية .
- ٤ — تنوع وتفاوت خبراتهن في مجال الممارسة العملية .



- ٥ — عدم كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بالصورة المأمولة منها .  
٦ — تنوع المناطق الجغرافية في منطقة مكة التعليمية .  
٧ — تنوع الخلفية الثقافية والأنماط الإجتماعية للرئيسيات والمرؤوسات لمفهوم القيادة .

٨ — القيود الإجتماعية التي قد تحد من تحرك الموجهة بفاعلية وكفاءة لإنجاز المهام المسندة إليها لتنوع وإختلاف المناطق الجغرافية وتباعدها .  
إذن لا بد من إعادة النظر في طريقة توزيع نطاق الإشراف بالنسبة لوظيفة التوجيه ، عن طريق زيادة عدد موجهات الشئون الإدارية بالوسائل المناسبة لإستقطاب الكفاءات الإدارية الجيدة لأن العدد الحالي لا يغطي الزيادة المضطردة في عدد المدارس ، إذ يبلغ عددهن تسعة موجهات فقط ، بينما بلغ عدد مدارس التعليم لمختلف المراحل بمدينة مكة بما فيها القرى والمجر أكثر من مائة وسبع وخمسين مدرسة . ( مكتب التوجيه التربوي ، ١٤٠٩هـ ) .

#### ٥ — عدم الاستفادة من التقدم التقني للإدارة :

تعرف التقنية الإدارية أو التكنولوجيا الإدارية : ( محمد أحمد الغنام ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٠٨ ) : « بأنها مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العلمية بغية حلها ، في ميدان الإدارة دون أن يعني ذلك بالضرورة إستخدام الآلات في التطبيق » .

إذن التقنية الإدارية بهذا المفهوم لا تعني إستخدام الآلات : من عقول ألكترونية وغيرها من وسائل العصر الإعلامية وغيرها . إنما تعني استخدام أساليب ونظم حديثة تحل محل الأساليب والنظم القديمة .

وقد حدد الغنام دواعي إستخدام وسائل وأساليب التقنية الإدارية الحديثة فيما يلي :

- ١ — التغيير في طبيعة الحياة والمشكلات التي تواجهها الإدارة أياً كان مجالها .  
هذا التغيير الذي تولد عن ازدياد معدلات سرعة التطور الناتج عن :

- ( أ ) إزدياد درجة التعقد والتشابك في جوانب الحياة الإنسانية .  
( ب ) النظرة المستقبلية طويلة المدى .  
( ج ) الأخذ بالعلم والتكنولوجيا أو التقنية الآلية على نطاق واسع وبمستويات عليا .  
( د ) تضخم المعارف وانفجارها .  
( هـ ) زيادة الإتجاه نحو مجتمعات الخدمات والرفاهية .

٢ — التطور الكبير في التكنولوجيا أو التقنية الآلية — وبخاصة العقول الإلكترونية والإمكانيات الهائلة للإفادة منها في إجراء البحوث ومعالجة المعلومات والمعاونة في إتخاذ القرارات .

٣ — الإتجاه إلى مزيد من عقلنة الإدارة وظهور آفاق ووظائف ومفاهيم جديدة فيها : مثل التخطيط ، واتخاذ القرارات المستقبلية .

٤ — كبر حجم وأهداف التعليم وتغير محتوى مناهجه يستدعى الأخذ بهذه الوسائل التقنية . ( المرجع السابق ، ١٤٠٤هـ ، ص ١١١ — ١١٢ ) .

والمثير في طبيعة التقنية كما يقول الدكتور بكر عبد الله بكر مدير جامعة البترول والمعادن في المملكة : ( ١٤٠٥هـ ، ص ٢٣٠ ) : « هو تناميها المطرد وتقدمها السريع والفجوة الرهيبة المتفاقمة بين مالكتها وفاقدتها ) .

إذا كانت هذه طبيعة التقنية في الدول المتقدمة ، فماذا نتظر ونحن دولة تأمل اللحاق بركب هذه الدول ، ولا أدل على هذا الأمل مما حققته المملكة من إنجاز رائع بوصول أول رائد فضاء عربي اجواز الفضاء لإطلاق أحد وسائل هذه التقنية المتنامية .

والتربية هي الميدان الذي تنطلق منه الدول المتقدمة لتحقيق آمالها وأحلامها الواسعة . وهو أول ما فعلته الولايات المتحدة الأمريكية — عندما انطلق أول قمر صناعي للاتحاد السوفيتي — فوصلت إلى ما هي عليه الآن : من تقدم تقني يأخذ الألباب .

وهو ما نشده حين نعتبر عدم استخدام وسائل التقنية الحديثة في أجهزة التعليم أحد

المشاكل التي تعرقل تقدمنا وتطورنا . فاستخدام الأجهزة الألكترونية ، والإعتماد على الأساليب التقنية في وظيفة التوجيه الإداري باعتبارها الوظيفة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الإحصائية يسهم في تطور هذه الوظيفة الحيوية . إذ أغلب مشاكل التوجيه الإداري نابعة من الأساليب التقليدية في عملية جمع البيانات ، وتحليلها ، وحفظها حين الحاجة إليها . الأمر الذي يستدعى انشاء قسم مستقل لهذه العملية مجهز بأحدث الوسائل والأساليب التقنية وإمداده بالخبرات المناسبة لتأدية مسؤولياته ، أو تطوير قسم الإحصاء الموجود الآن بموظفتين فقط ، الأمر الذي يؤدي دائماً إلى إسناد بعض مهامه إلى موظفات التوجيه الإداري واعتبار ذلك ضمن مسؤولياتهن الرئيسية التي لم يشتمل عليها دليل العمل . وإذا كان ذلك من ضمن مسؤوليات وظيفة التوجيه الإداري فلا بد من إعادة النظر في وضع القسم بالشكل الذي تحدثنا عنه حتى يكون عامل دفع لإنجاز مهام هذه الوظيفة الحيوية التي يترتب على تطويرها تطوير الإدارات المدرسية وليس عامل معوق كما هو عليه الحال الآن .

## ٦ — عدم كفاءة وسائل الاتصال الإدارية :

« ظهرت أهمية الإتصالات كعامل مهم في استمرار الحياة وازدهارها على وجه الأرض . منذ زمن بعيد ، ولعبت وسائل الإتصال دوراً كبيراً في نمو الفكر الإنساني وتقدم الحضارة الإنسانية ، وأتخذها كثير من العلماء والباحثين معياراً عند المقارنة بين الحضارات والشعوب المختلفة بحيث يقاس مدى رقيها بمقدار ما أحرزته من تقدم في هذا المجال » . ( حسين حمدي الطوبجي ، ١٤٠١ هـ ، ص ٢١ ) .

وعليه يمكن تعريف الإتصال كما عرفه ماكفار لاند بأنه : ( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٧١ ) . « عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد » .

إذن لا بد أن تعمل وسائل الإتصال بفاعلية حتى تستطيع نقل المعلومات بالمفهوم الذي يريده ناقل المعلومات ، أي أن كفاءتها تتوقف على مدى ما يفهمه متلقي تلك المعلومات . لأن أهمية الإتصالات كما يقول إيرل بوسترونج : ( ١٩٧٦ ، ص ٢٩٠ )

« لا تنبع من محاولة توصيل المعلومات . ولكن التركيز على توصيل المفهومات » .

والمشكلة الرئيسية التي تواجه التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات في مكة في عملية الإتصالات تتوقف — في رأي موظفاته كما أفادت بذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية والمقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة معهن — على العوامل التالية :

١ — الفارق التعليمي بين موجهات الشؤون الإدارية وبين بعض مديرات المدارس ، الأمر الذي يؤدي إلى سوء فهم التعليمات ، وبالتالي تنفيذها بصورة خاطئة .

٢ — قلة الزيارات الميدانية للمدارس يؤدي أيضاً إلى سوء الفهم في تطبيق التعليمات واللوائح التنظيمية ، نظراً لكثرة عدد المدارس التي تشرف عليهن الموجهة لإتساع نطاق الإشراف ، فضلاً عن بعد المدارس عن بعضها ، وعدم توافر وسائل المواصلات الفردية الكافية .

٣ — طبيعة بعض المديرات النفسية والاجتماعية لها تأثير كبير في عدم فهم القرارات والتعليمات بالصورة الصحيحة ، كما أن طبيعة تكوين الموجهة لها التأثير ذاته .

٤ — سيطرة الفكرة القديمة لمفهوم التفتيش على أذهان الموجهات والمديرات مازالت تمثل عائقاً كبيراً في تبادل المعلومات الصحيحة بين الطرفين .

٥ — الميل الطبيعي للقادة في سماع الأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة ، الأمر الذي يجلب الكثير من المعلومات الضرورية عن الموجهات بخصوص المشاكل التي تواجه المدرسة مما قد يضيع كثيراً من فرص الإصلاح .

٦ — تحويل أبسط المشاكل إلى قضايا إدارية تستدعي التحقيق ، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى حجب تلك المشاكل عن المسؤولين والمسئولات مما قد يعرض المعلومات المنقولة عن الواقع للتحريف والتشويه .

إذن كفاءة القائد وفعاليته في إتخاذ القرارات السليمة تتوقفان على عناصر كثيرة أهمها القدرة على وجود نظام فعال في الإتصالات ، لأن الإتصال عملية ذات إتجاهين ،

أي أن كل فرد في هذه العملية هو مرسل ومستقبل في نفس الوقت للمعلومات والأفكار .  
( فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٧٢ ) .

الأمر الذي يستدعي إزالة كل العوامل المعوقة السالفة الذكر ، حتى يتسنى لنظام  
الإتصال القيام بوظيفته في نقل المعلومات المراد نقلها من وإلى المسؤولين بكفاءة وفعالية .

ملخص ما سبق :

تناول هذا الجزء أهم المشاكل التنظيمية الإدارية والتي اشتملت على إزدواج  
المسئوليات الإدارية كإسناد أعمال إدارية عادية يمكن القيام بها من قبل موظفات ذات  
مستوى تأهيلي عادي ، بالإضافة إلى مسئولياتهن الرئيسية مما يؤثر على مستوى  
أدائهن لها بصورة طيبة . والآثار السلبية للمركزية ، وعدم تفويض السلطة ، وما يترتب  
عليهما من تأخير في إنجاز الكثير من الأعمال الضرورية ، كما تناول هذا الجزء الآثار  
المرتببة على عدم الاستفادة من التقدم التقني للإدارة . لأن عن طريقها يتم إنجاز الأعمال  
بصورة سريعة وأكثر كفاءة ، وأخيراً تناول الجزء عدم كفاءة الإتصالات الإدارية والعوامل  
المؤثرة فيها . وكل تلك العوامل تؤثر على تطور وظيفة التوجيه الإداري .

## الفصل الرابع

ما ينبغي أن يكون عليه التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

مقدمة :

المبحث الأول : النموذج الأصلي للتطوير الإداري

المبحث الثاني : بنى النموذج المقترح لتطوير وظيفة التوجيه الإداري

بإدارة تعليم البنات بمكة .

## المبحث الأول

### النموذج الأصلي المقترح للتطوير الإداري

#### مقدمة :

من واقع استعراض الإطار النظري لوظيفة التوجيه الإداري ، والمسئوليات التي تضطلع بها قياداته ، وأهم صفات وخصائص هذه القيادات ، والأسس والمعايير التي يتم في ضوءها إختيار هذه القيادات كل ذلك في ضوء بعض نظريات المدارس الفكرية المختلفة .

— ثم تعرفنا على واقع ممارسات القيادات الإدارية لوظيفة التوجيه ، والإدارة المدرسية ، والموجهات التي أثرت على تنفيذ مسئوليات موجهات الشؤون الإدارية والمشاكل التي عانى منها خلال ممارسته لوظائفه . كل ذلك من واقع الوضع الراهن وفي ظل بعض النظريات الحديثة التي ساهم بها رواد الفكر الإداري بهدف الوقوف على بعض الحلول التي قد تسهم في معالجة القصور الناجم عن ممارسات هذا الواقع ، وذلك بتبني نموذج مقترح للتطوير وفق التصورات التي تم استنتاجها من خلال هذه الدراسة .

وقد كان إختيار هذا النموذج الذي قام بطرحه الدكتور على محمد عبد الوهاب ، واضعاً تصورات له أهم عناصره ، التي يأمل من خلالها معالجة أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، وتحقيق لها التنمية والتطوير الإداري . لأن الباحثة ارتأت إمكانية تطبيقه في إدارة تعليم البنات بمكة بهدف تطوير وظيفة التوجيه الإداري وتنمية وتطوير قيادته الإدارية باعتبار أن إدارة تعليم البنات إحدى الإدارات التابعة للجهاز الحكومي في الدولة ، وهو جهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات ، والتي يسري عليها من الأنظمة والقرارات العامة ما يسري على غيرها من المنظمات الحكومية الأخرى .

تتكون عناصر هذا النموذج كما يلي :

أولاً : الأساس الديني .

ثانياً : الإطار الفكري .

ثالثاً : تنمية وتطوير المديرين .

رابعاً : تنمية وتطوير القوى العاملة .

خامساً : تطوير التنظيم وأساليب العمل .

وسيم إلقاء الضوء على أهم جزئيات هذه العناصر بشيء من الإيجاز ، ثم محاولة الاستفادة من مضمون تلك العناصر المطروحة ، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التصرف في تعديل ما يتعارض مع مضمون وهدف البحث الحالي ، والذي من أجلهما تم تبني هذا النموذج في ضوء ما تأمله الباحثة منه في تطوير وظيفة التوجيه الإداري وقياداته الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة .

وفيما يلي عرض موجز لأهم تلك العناصر المطروحة : ( علي محمد عبد الوهاب ،

١٤٠٢هـ ) .

أولاً - الأساس الديني :

تعتبر الشريعة متمثلة في القرآن الكريم والسنة المطهرة هي مصدر كل العلوم وأساس كل الأنظمة بما تحتويه من قيم أصيلة تحض على إخلاص النية والرغبة الصادقة في الإنجاز والتحصيل والشعور بالمسئولية والعمل الصالح . ( ص ٢٥٣ ) .

ثانياً - الإطار الفكري :

ويتكون هذا الإطار من فلسفة إدارية قوامها : مجموعة من المفاهيم التي تلائم البيئة التي يعمل فيها المديرين وهي كما يلي : ( ص ٢٥٥ ) .

١ - إن التنمية والتطوير الإداري عملية متعددة الجوانب تشمل : البشر ، والوسائل ، والأساليب ، أي أن لها أبعاداً إنسانية وفنية وتنظيمية وإجتماعية وبيئية .



- ٢ — مفهوم العملية الإدارية وضرورة النظر إليها على أنها مجموعة من الوظائف المتداخلة تؤدي في محيط معين من الظروف بعضها مساعد وبعضها معوق .
- ٣ — طبيعة السلوك البشري ومدى فهم المديرين لسلوك العاملين معهم يتوقف عليه نجاح منظماتهم .
- ٤ — النظر إلى الوظيفة العامة على أنها تحقق مصلحة متبادلة بين الفرد والمجموع .

#### ثالثاً — تنمية وتطوير المديرين :

ذلك أن تنمية المديرين والعناية بتطويرهم يعني إعداد جيل إداري يتميز بالمقدرة والمهارة في قيادة الأفراد عن طريق : ( ص ٢٥٧ — ٢٥٨ )

- ١ — الإختيار السليم للمديرين .
- ٢ — التدريب والتطوير .
- ٣ — تحديد صلاحيات المديرين .
- ٤ — تقويم للمتغيرات التي تحدث معهم .
- ٥ — تبنيم للمتغيرات التي تحدث حولهم .

#### رابعاً — تنمية وتطوير القوى العاملة : ( ص ٢٥٨ — ٢٦٠ )

وهذا لا يقل أهمية عن إعداد المديرين لإعداد أفراد قادرين على القيام بالمهام الموكولة إليها وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- ١ — تخطيط القوى العاملة على المدى القصير والطويل .
- ٢ — إستثمار الكفاءات الموجودة ، والإختيار السليم لها .
- ٣ — التدريب المستمر على أسس مدروسة .
- ٤ — تنمية روح العمل الجاد عند الموظفين الوطنيين .

- ٥ — إنشاء نظام متكامل للحوافز .
- ٦ — التقويم الموضوعي للأداء .
- ٧ — استخدام الأساليب الحديثة في التعامل مع الأفراد .

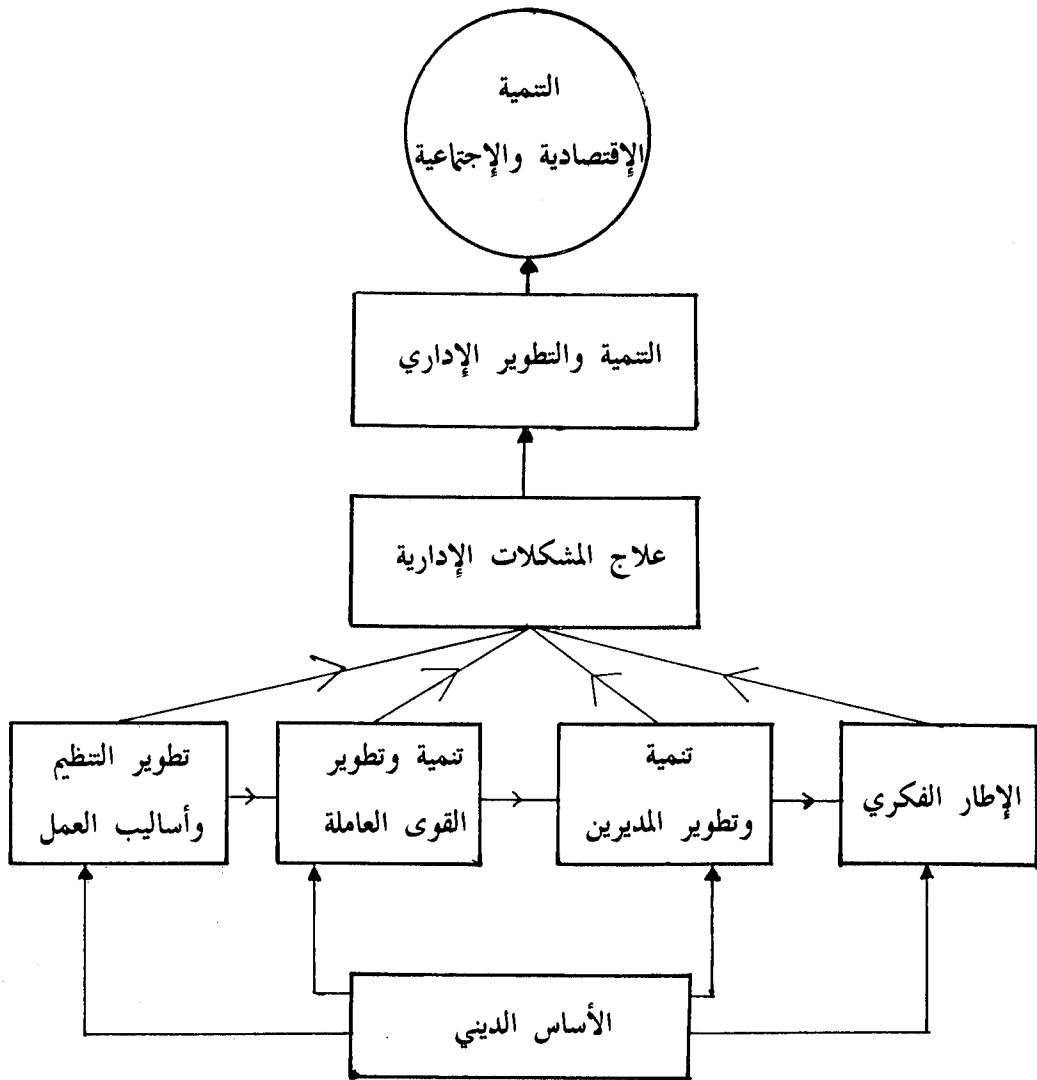
#### خامساً — تطوير التنظيم وأساليب العمل :

ويتمثل هذا الجانب من التطوير في العناصر الآتية : ( ص ٢٦٠ — ٢٦١ )

- ١ — الإصلاح الإداري ، والذي لا يعني فقط إعادة التنظيم أو إستحداث وظائف إدارية جديدة ، ولكنه يعني إصلاحاً شاملاً ذاتياً وإجتماعياً .
- ٢ — إعادة النظر في اللوائح والإجراءات التي لم تعد ملائمة للمتغيرات الحديثة .
- ٣ — تصميم الأساليب والنماذج الملائمة بعد دراسة أهداف العمل ومتطلباته .
- ٤ — إقامة نظم سليمة للمعلومات والإفادة من الحاسب الآلي .
- ٥ — التقريب بين القانونيين والإداريين ، حتى يتم التوصل إلى الأصول القانونية والجوانب الفنية للعمل من خلال تصميم الأنظمة واللوائح المشتركة بينهما .
- ٦ — وضع الأنظمة والإجراءات التي تكفل التنسيق بين المشروعات المختلفة وتكامل الجهود بين الإدارات التي تخطط وتنفذ وتراقب هذه المشروعات بمستوى عالٍ من الإنتاجية .
- ٧ — إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن مشكلات إدارية محددة .

## النموذج الأصلي المقترح للتطوير الإداري

شكل رقم (١)



شكل رقم (١) : ( علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ،

الرياض ، ١٤٠٢ هـ ، ١٩٨٢ ، ص ٢٥٤ ) .

شكل رقم (٢)  
الإطار الفكري للمديرين



شكل رقم ٢ : ( علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ،

الرياض ، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م ، ص ٢٥٦ ) .

## المبحث الثاني

### تبني النموذج المقترح لتطوير وظيفة التوجيه الإداري

بعد عرض النموذج الأصلي المقترح للتطوير الإداري ، الذي اقترحه الدكتور على محمد عبد الوهاب ، يمكن تصور النموذج لتطوير وظيفة التوجيه الإداري في ضوء عناصره المطروحة ، مع الأخذ في الاعتبار أن التعديل الذي سيأتي على هذه العناصر إنما جاء ليتناسب مع طبيعة وظيفة التوجيه التربوية والإدارية ، لإختلاف مكونات عناصر هذه الوظائف في العمل التربوي بحكم وظيفتها التربوية عن مكوناتها في الوظائف الإدارية الأخرى .

والباحثة إذ تعرض هذا النموذج لتأمل أن يتحقق الهدف من تبنيه بالإسهام في تطور وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

### أولاً - الأساس الديني :

تنشق السياسة التعليمية في المملكة من المنبع الشرع للشريعة الإسلامية المتمثلة في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة لذلك فإن « الولاء لشريعة الإسلام وإستقامة الأعمال يعتبر من المقومات الواجب توافرها في كل من يتولى منصباً قيادياً حتى ينجح العمل الذي تتولى مسؤولياته ، وتثمر الجهود التي تبذلها في سبيل تحقيق الأهداف الدينية والإجتماعية المختلفة لذلك ينبغي على الموجهة التحلي بالفضائل والتمسك بالقيم الدينية وإحترام التقاليد والتستر والإلتزام بأداب التعامل مع الغير والحرص على حب النظام وإحترام المواعيد وبذلك تكون قدوة صالحة يقتدى بها » (إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩ هـ) .

هذه إحدى الخصائص التي وضعتها الرئاسة والتي يجب أن تتحلى بها القيادات الإدارية والتربوية ، لأن الشريعة الإسلامية هي أساس كل التنظيمات والتشريعات التي تعمل

من خلالها جميع أجهزة الدولة الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ، فهي السبراس المضيء للتعامل بين الحاكم والمحكوم . ولا بد أن تكون كذلك بين القائد ومرؤوسيه كما جاء بها القرآن الكريم ، وفسرته السنة المطهرة في أقوال وأفعال المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام .

### ثانياً — الإطار الفكري :

إن تفهم أبعاد مفاهيم هذا الإطار يساعد الموجهة الإدارية على تحمل تبعية مسؤوليات وظيفتها ، والتفاني لإبتكار الوسائل والأساليب التي تعمل على تحسينها وتطويرها .

وتتكون أبعاد هذا الإطار من مجموعة مفاهيم تلائم بيئة العمل الإداري والتربوي وهي كما يلي :

١ — التطوير الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة كعملية شاملة متعددة الجوانب تهتم بالإنسان والوسائل والأساليب ، أي لها أبعاداً إنسانية وفنية وتنظيمية وإجتماعية وبيئية . لذلك يعتبر مدخل النظم أحد هذه المفاهيم التي تعطي الموجهة الإدارية فرصة الإنطلاق السليم نحو التطوير المنشود ، حيث يقوم مفهوم هذا المدخل على النظر للمنظمة « على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل . أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها ، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها . وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ، ومن ثم المنظومة في مجموعتها تتغير أيضاً » . ( على محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٠٥ ) .

إذن الإنطلاق من هذا المفهوم يمكن الموجهة الإدارية أن يكون عملها منطلقاً من وعي كامل بكل مدخلات النظام ومخرجاته وبالعمليات التي تحدث فيه ، والمؤثرات الداخلية والخارجية في عملياته ، لأن هذا الوعي يمكنها من إتخاذ القرار المناسب المتعلق بالتطوير والتحسين وحل المشكلات .

٢ - العملية الإدارية : وتتمثل في وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والقيادة . وقد اقترح مصمم هذا النموذج الدكتور عبد الوهاب إضافة وظيفة جديدة ، وهي وظيفة الابتكار والتجديد ، وقد تم تصنيفه ضمن هذا الإطار ضمن وظائف العملية لإيمان الباحثة بأهمية الابتكار والتجديد في مجال الإدارة التربوية التي تعتبر أحوج المجالات لهذه الوظيفة ، لخطورة شأنها على تقدم ورقي الأمم . والعملية الإدارية وظائف متداخلة مع بعضها ، يعتمد بعضها على بعضها الآخر . « إذ تحيط بالإدارة مجموعة من الظروف البيئية ، وتخضع هذه الظروف لتغيرات يترتب عليها أن تغير الإدارة أو تعدل في خططها وأهدافها وأسلوبها القيادي أو معايير قياس النتائج ... إلخ . لكي تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة وتكيف معها » ( علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٢٥ ) .

إذن لابد لتطوير عمل التوجيه من أن يكون هناك إدراك كامل ومعرفة جيدة لوظائف العملية الإدارية ، تلك المعرفة التي تمكن الموجهة الإدارية من القيام بهذه الوظائف على أحسن وجه متبعة أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري في الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة . وهذا الإدراك والمعرفة بالعملية الإدارية لا يتأتى بدون الإعداد الجيد للموجهة سواء كان ذلك قبل دخولها الخدمة أو أثناء ممارستها لعملها .

٣ - فهم طبيعة السلوك البشري : أي قائد إداري أو مدير لا يستطيع أن يؤدي مهام عمله بنجاح إلا من خلال فهمه الواعي لطبيعة سلوك الأفراد الذين يتعامل معهم ، لأن « معرفة التجارب السابقة لشخص ما وليئته التي عاش فيها تجعل من السهل تفهم أسلوبه في السلوك » ( ماك بين وآخرون ، ١٩٦٨ ، ص ١٤٩ ) .

ولكي تحقق الموجهة الإدارية أهداف عملها بفاعلية ونجاح عليها أن تحقق التوافق الاجتماعي بينها وبين مرؤوساتها ، ولا يتحقق لها ذلك إلا عن طريق تكوين « علاقات تتسم بالتعاون والتسامح والإيثار فلا يشوبها العدوان أو الارتياب أو الإنكسار أو عدم الإكتراث لمشاعر الآخرين » ( أحمد عزت راجح ، بدون تاريخ ، ص ٥٩٨ ) .

ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تنمية ذاتها أيضاً باستيعاب العلوم الحديثة ذات

العلاقة بمجال تخصصها .

٤ - الصالح العام : إن النظر إلى الوظيفة العامة على أنها تحقق مصلحة متبادلة بين الفرد والجماعة ، وأن أدائها بنجاح يعود بالفائدة عليها كموظفة وعلى أفراد مجتمعها يجعلها تضع أهداف هذا المجتمع نصب عينها للتخطيط لبلوغها على أسس علمية سليمة وبالتالي إفهام من تتعامل معهم لتحقيق هذه الغاية . ولكي تستقر هذه المفاهيم في ذهنها وتتفاعل ، عليها الإطلاع على أحداث النظريات والأبحاث في محيط بيئتها المحلية والعربية العالمية لأخذ ما يتناسب مع بيئتها وثقافة مجتمعها وبتطويع نتائج تلك الدراسات لخدمة مصالح مجتمعها والتي بتحقيقها تحقق مصالحها كفرد وعضو في هذا المجتمع .

ثالثاً - تنمية وتطوير الموجهة الإدارية :

إن تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموجهة الإدارية كقائد إداري ، وتربوي يعني إعداد جيل من الكوادر القيادية يتميز بالقدرة ويتسلح بالمهارات المعرفية للوصول من خلال أدائها لوظائفها إلى الغايات المحددة المطلوب تأديتها وذلك من خلال :

١ - الإختيار السليم المبني على مواصفات الوظيفة وشروطها والخصائص المطلوبة لشغلها . أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٢ - التدريب والتطوير للعاملات منهن على رأس العمل ، لتطوير وتنمية قدراتهن وفق ما يستجد من أساليب ووسائل تسهم في تنمية معارفها بأبعاد مسؤولياتها الحالية والمستقبلية . إلى جانب الإهتمام بالتدريب العملي لواقع ممارستها الوظيفية لصقل تجربتها وخبرتها ، بالإضافة إلى العمل على تطوير التنظيم الذي يعمل على تقدم الأفراد والجماعات في تناسق وتكامل .

٣ - تمديد صلاحياتها ، إن إعطاء قدر من الصلاحية بالقدر اللازم يمكن الموجهة الإدارية من تأدية أبعاد مسؤولياتها بفاعلية ونجاح ، وذلك بتوازن السلطة مع المسؤولية كأحد أهم المبادئ الإدارية .



٤ - تقويم أداء الموجهة الإدارية بموضوعية ، ومحاسبتها على النتائج التي حققتها في إطار من الأهداف المحددة سلفاً ، على أن يكون تقويمها من أشخاص أعلى منها في المؤهل العلمي ، وأكثر خبرة وذوي كفاءة ونزاهة معروفة .

٥ - التنبؤ بالتغيرات المطلوبة قبل حدوثها . على الموجهة الإدارية كقائد تقع عليها مسئولية تطوير مرفق حيوي له وظيفة خطيرة يجب أن يؤديها للمجتمع يتمثل في الإدارة المدرسية يتوقف على تطورها وتقدمها تطور وتقدم المجتمع - عليها أن تلم بالأحداث الحالية الراهنة لتتنبأ بالتغيرات المتوقعة قبل حدوثها وهو ما تفرضه ظروف تطور المجتمع .

#### رابعاً - تنمية وتطوير قيادات الإدارة المدرسية :

إن الإهتمام بإعداد قاعدة عريضة من قيادات الإدارة المدرسية لا يقل أهميته عن إعداد موجهات الشؤون الإدارية . ذلك أن إعدادهن يؤهلن لتحمل مسئوليات أكبر حين تدعو الحاجة إليهن ، مما يثري جهاز إدارة التعليم بالكفاءات الإدارية المؤهلة ولا يكون ذلك إلا عن طريق :

١ - التخطيط الدقيق والمدرّس للإحتياجات المطلوبة من القيادات الإدارية المدرسية المؤهلة على المدى القصير والطويل ، وذلك بالتعاون مع إدارات التعليم ، والجامعات والكليات والمعاهد ذات العلاقة .

٢ - إستثمار الكفاءات الموجودة بالإختيار السليم المبني على أسس علمية وإعادة توزيع الأعمال على الموظفات بما يتلاءم مع قدراتهن العلمية ، لإيجاد التوازن الوظيفي بين الوظائف الإدارية والتعليمية .

٣ - التدريب المستمر القائم على أسس علمية مدروسة تتلخص في تحديد الإحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة ، وتصميم برامجها وفق تلك الإحتياجات بصورة فعلية ، ثم تقويم تلك البرامج ومتابعتها ، للتأكد من تحقيق أهدافها لمعرفة إمكانية تطويرها

مستقبلاً . وهذا يسهم في تلافي القصور الناجم في إعداد كثير من تلك البرامج . وهو أمر جدير بالإهتمام والتطبيق .

٤ - تنمية روح العمل الجاد لدى الموظفين والرغبة بالمساهمة بما يملك من طاقات وقدرات لأداء الأعمال المسندة إليهم .

٥ - إنشاء نظام متكامل للحوافز يقابل حاجات الموظفين ويشبع طموحاتهم وينميها . على أن يكون هناك توازن معقول بين الحوافز المادية والمعنوية ، والفردية والجماعية . ويكون بناء هذا النظام على أسس موضوعية تراعي فيه الجدارة والكفاءة والقدرات الإبداعية ، بالإضافة إلى توافر عنصر مهم وهو الفورية في التطبيق لكل من الحوافز الإيجابية والسلبية ، حتى يتم الربط بين العمل والجزاء المترتب عليه .

٦ - التقييم الموضوعي للأداء الذي يربط مديرة المدرسة بعوامل معينة كوجودها في المكان المناسب ، والظروف المناسبة الجيدة التي تساعدها على تأدية عملها . والتدريب الذي تلقته مع ربط نتائج التقييم بحوافز محددة الإيجابية منها والسلبية .

#### خامساً - تطوير التنظيم وأساليب العمل :

ويعتبر هذا الجانب من التطوير في العناصر الآتية :

١ - الإصلاح الإداري ، الذي لا يعني فقط إعادة التنظيم أو إستحداث وظائف أو إنشاء هياكل إدارية جديدة ولكنه يعني إصلاحاً شاملاً .

فالتنظيم الإداري هيكل متشابه من العلاقات الإجتماعية التي تربط أعضاء التنظيم في ممارستهم للأعمال المسندة إليهم تحقيقاً للأهداف التنظيمية العامة . حيث أنه يضم في هيكله الأساسي العناصر الأساسية الآتية : ( الأعمال ، والأفراد ، والإمكانات ، الموارد المادية ، الأساليب والإجراءات ، السياسات والنظم ، المستوى العلمي والتقني ) . وهذه العناصر في التنظيم تساعد في تحديد الأساليب المحتملة للتخلف الإداري ، وبالتالي تحدد نقاط الإنطلاق الأساسية للإصلاح . فالأفراد سواء على مستوى الإدارة أو دونها قد يتسببون

في التخلف الإداري أو بسبب سوء تصميم الأعمال والأنشطة أو عدم ملاءمتها لطبيعة التنظيم وأهدافه ، أو بسبب سوء توزيعها بين أجزاء التنظيم وأعضائه . ( علي السلمي ، بدون تاريخ ، ص ٣٦٠ - ٣٦٢ ) .

والهيكل التنظيمي بمكتب التوجيه التربوي بمكة كأى هيكل تنظيمي يحتاج إلى تحديد دقيق لهذه العناصر الأساسية التي يتكون منها حتى يستطيع تحديد نقاط الضعف ، للعمل على معالجتها فتكون هذه المعرفة نقطة الإنطلاق للإصلاح . الأمر الذي يستدعي أن يكون مبنياً على أسس علمية مستحدثة في التنظيم . لأن الهيكل التنظيمي بوضعه الراهن لا يخدم - في رأي الباحثة - الوظائف الجديدة المستحدثة داخله كوظيفة التوجيه الإداري .

لأن مكتب التوجيه التربوي بمكة وحدة فرعية تابعة لإدارة تعليم البنات بمكة ، الذي يعتبر أحد وحدات جهاز الرئاسة العاملة لتعليم البنات في المملكة . والتي مضى على إنشائه وقت طويل . الأمر الذي يستدعي تطوير هيكله من فترة لأخرى .

ولعل ما يدعم هذا الرأي أحد المسؤولين في المملكة العربية السعودية وهو الأستاذ عبد الرحمن محمد السدحان : ( الخدمة المدنية ، العدد ٥٤ ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٦ - ١٩ ) . حيث يقول :

أنه ينبغي إعادة النظر في التركيبة التنظيمية القائمة لمعظم أجهزة الدولة التي مضى على معظمها وقت طويل ، فضلاً عما تعرض له ذلك التنظيم من تعديلات وإضافات جاء بعضها نتيجة إجتهاادات آنية ، مما يستدعي ضرورة وضع برنامج لتنظيم الأوضاع التنظيمية لأجهزة الدولة حتى يمكن استكشاف الجوانب السلبية التي أهم مضاعفاتها ضياع الجهد المتخصص ، وإنصراف صاحبها إلى ممارسة أعمال لا صلة لها بمجال تخصصه . وقد أرجع السدحان جذور هذه المشكلة إلى الأسباب التالية :

( أ ) عدم وضوح أهداف الجهاز في أذهان العاملين فيه .

( ب ) عدم وجود مؤشرات بينة وعادلة للأداء الحكومي .

( ج ) عدم الإلتزام بخطة التصنيف والمجوء إلى الإجهادات الفردية دون الرجوع إلى الجهة المختصة في الديوان العام للخدمة المدنية لتوضيح الرؤية .

( د ) عدم وجود خطة واضحة لإحتياج الجهاز من القوى البشرية تنسجم مع برامج الحاضرة والمستقبلية .

الأمر الذي يتفق مع رأي الباحثة بأهمية إعادة تنظيم مكتب التوجيه التربوي بمكة حتى يستطيع القيام بأعباء المسئوليات التي يضطلع بأدائها على الوجه الأكمل .

٢ - إعادة النظر في اللوائح والإجراءات التي لم تعد ملائمة للمتغيرات الحديثة وتصميم إجراءات عمل جديدة ، بحيث تنفرغ الموجهة الإدارية لمهام عملها القيادي الذي يتطلب قدراً من الإبداع والتجديد ، ولا يكون هذا التطور زيادة للإجراءات الروتينية التي تعقد سير العمل بحجة تأمين ضمان حسن سيره .

٣ - ولتحقيق العامل السابق يجب إقامة نظم سليمة للمعلومات ، والإفادة من الحاسب الآلي والمعالجة التقنية للمعلومات ، وذلك بدراسة جادة للتكاليف والفوائد المرجو تحقيقها من إستخدام هذه الأساليب والوسائل التقنية للإدارة .

٤ - التقريب بين أطراف العملية الإدارية والتربوية والمتمثلة في مختلف القيادات الإدارية والتربوية : من قيادات الإدارة المدرسية ، وقيادات الشؤون الإدارية وقيادات التوجيه التربوي الفنية ، حتى يمكن التوصل إلى تصميم الأنظمة واللوائح الملائمة للتطبيق الفعلي تجمع بين الجوانب الإدارية والفنية للعمل التربوي في صيغة مشتركة تخدم العملية التربوية والتعليمية .

٥ - إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن المشكلات الإدارية والتنظيمية في إدارات التعليم المختلفة في مناطق المملكة ، للإستفادة من الإجراءات التنظيمية المطورة في بعض المكاتب والإدارات وتعميمها على جميع مناطق المملكة .

بعد أن تم عرض العناصر المكونة للنموذج المقترح الأصلي الذي طرحه الدكتور

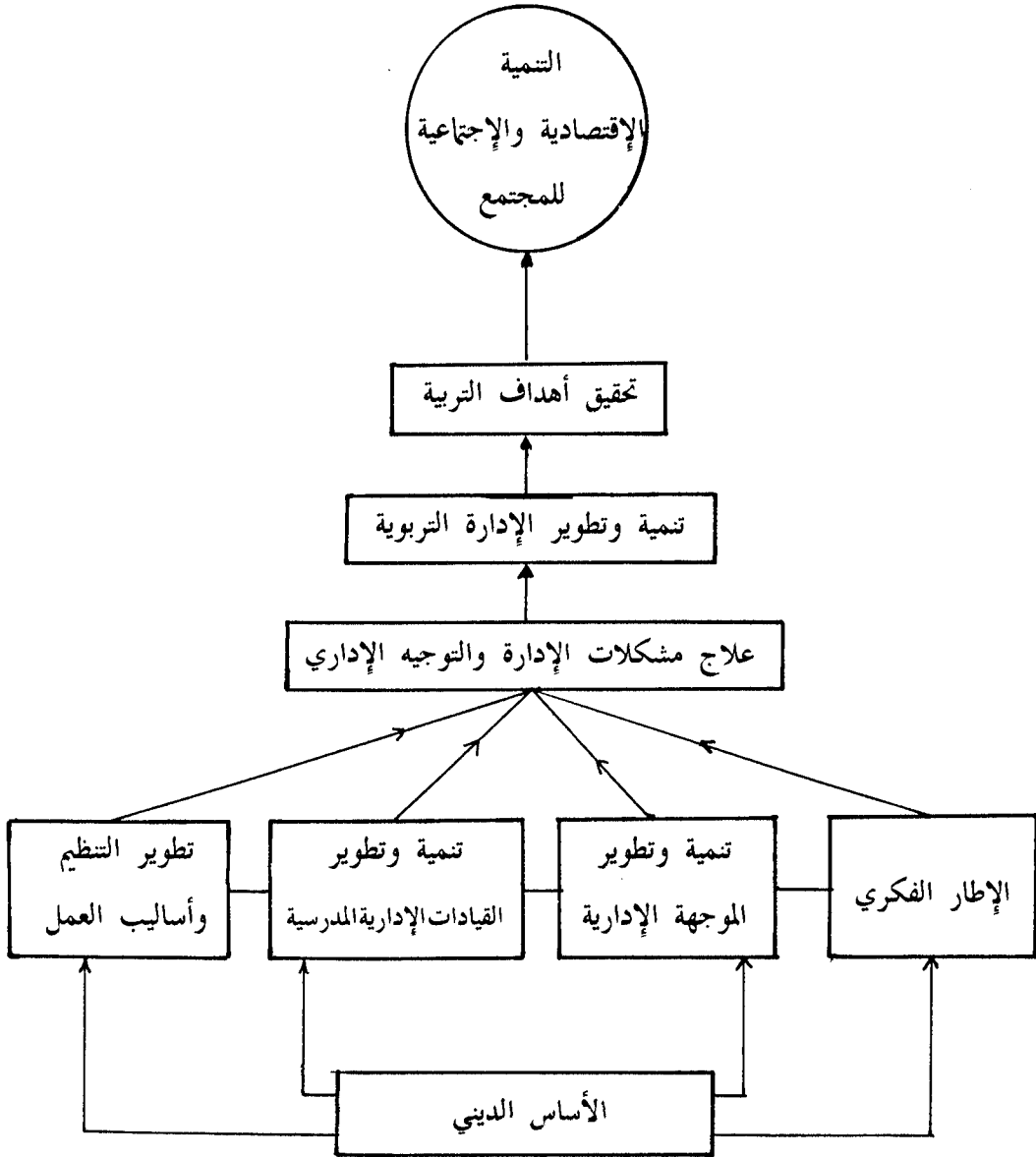
على محمد عبد الوهاب ، والعرض للنموذج بعد تعديله بناء على تصور الباحثة في إمكانية تطبيقه لتطوير وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة . فيمكن أيضاً الاستفادة من الرسوم التوضيحية لهذه العناصر التي توضح تأثيرها العام على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ( شكل ١ ) وكما تم معالجة العناصر وفقاً لأهداف تبني النموذج المطروح فإنه سيتم تبني تلك الرسوم لنفس الغرض .

بالنظر إلى عناصر الشكل رقم (١) الذي يبدأ بالأساس الديني كأحد عناصر النموذج الأساسية ، حيث ينطلق منه كل صلاح وتطور لبقية عناصر النموذج ، لأن الشريعة الإسلامية لهذا العنصر هي مصدر تقدم كل العلوم وتطورها لدى المسلمين ، لذا لا بد أن تكون كل المبادئ والقواعد التي تقوم عليها عناصر التطوير مستمدة من هذا المصدر الثر . فنجد بعد ذلك تسلسلاً لهذا التطور يبدأ من الإطار الديني للشريعة لينتمل الإطار الفكري بعناصره الثقافية التي تنعكس على تطور القائد ، الذي يعكس هذا التطور لذاته على مرؤوسيه ، كل ذلك لا بد أن يصاحبه تطوير التنظيم وأساليب العمل ، مما سينعكس أثره بالإسهام الملموس لتطوير الإدارات التعليمية والمدرسية ، والتي بدورها ستقدم لهم هذه الخدمات وهم هنا ( الطالبات ) اللاتي سينعكس وعيهم الإيجابي لأهداف المجتمع كمواطنات ساحلات فيه إلى تنمية وتطوير موارده الاقتصادية وقيمه ومبادئه الاجتماعية كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٢) .

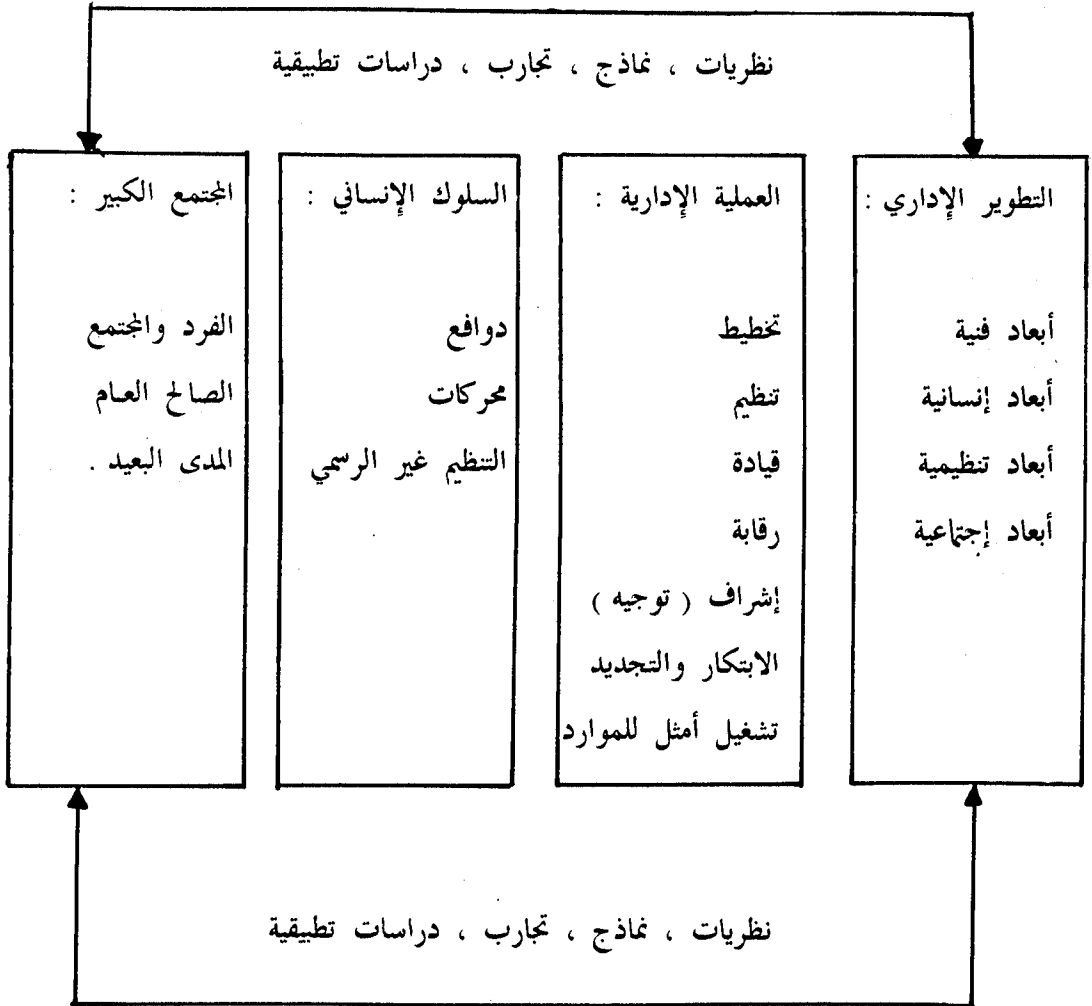
ثم الاستفادة من الرسم التوضيحي للإطار الفكري للمدير بنفس الطريقة ذلك لأن العناصر المكونة لهذا الإطار تتضح من خلال تضافرها لتنمية وتطوير المدير في أى إدارة في المنظمات الحكومية ، وهى هنا تتخدم موجهة الشؤون الإدارية الأخرى التى تتعامل معها . كما في الشكل رقم (٣) ، (٤) .

النموذج المقترح والمتبني لتطور وظيفة التوجيه الإدارية بعد التعديل

شكل رقم (٣)



شكل رقم (٤)  
الإطار الفكري المعدل للموجهة الإدارية



الفصل الخامس  
نتائج الدراسة والتوصيات



## مقدمة :

بعد تناول واقع التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة بشكل عام ، ووضع  
موجهات الشؤون الإدارية بهذه الإدارة بشكل خاص ، والتعرف على المشكلات والعوائق  
التي تواجه هذه الوظيفة والعاملات بها ، ومناقشتها في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة في  
هذا المجال ، ومن خلال المعلومات التي جرى جمعها حول موضوع الدراسة بواسطة  
الدراسة الاستطلاعية والمقابلة الشخصية ، بالإضافة إلى الاستناد إلى بعض الوقائع المثبتة في  
النشرات والتعميمات الملحقة في متن هذه الدراسة فضلاً عن ملاحظات الباحثة التي  
لمستها من خلال واقع ممارستها لعملها في حقل التدريس والإدارة كمساعدة ، ثم كمديرة  
مدرسة ، وإستناداً إلى الأطر النظرية لرواد الفكر الإداري في مجال الإدارة ، والإدارة  
التربوية التي نوقشت في متن هذه الدراسة - سيتم الإجابة على تساؤلات هذه الدراسة .

وفيما يلي عرض لتلك التساؤلات والإجابة عليها :

س ١ : ما الأسس والمعايير المتبعة في إختيار موجهة الشؤون الإدارية بإدارة تعليم  
البنات بمكة ؟

س ٢ : ما واقع إعداد موجهة الشؤون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة  
وأثناءها ؟

س ٣ : ما أهم المشكلات والعقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري في  
إدارة تعليم البنات بمكة ؟

س ٤ : ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة لتمكينها من  
القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

س ١ : ما الأسس والمعايير المتبعة في إختيار موجهة الشؤون الإدارية بإدارة تعليم  
البنات بمكة ؟

كشفت الدراسة عن وجود اختلاف بين الأسس والمعايير الموضوعية لإختيار موجهة الشؤون الإدارية وبين الواقع الفعلي ، وذلك بالرجوع إلى الفقرة رقم (٥) من المادة الخامسة من التعميم الصادر بشأن تطوير الإدارات التعليمية رقم ٤٨٤/٢/ث/١٠ في ٢٠/١١/١٣٩٨ هـ . نجد أن من شروط إختيار موجهة الشؤون الإدارية ضرورة حصولها على مؤهل عالٍ لا يقل عن أربع سنوات في الإدارة المدرسية ( إدارة التوجيه التربوي ، ١٤٩٩هـ/١٤٠٠هـ ) بينما يشير واقع الإختيار والترشيح إلى إغفال هذا الشرط عند إختيار الموجهات الإداريات الموجودات على رأس العمل .

ولعل وجود بعض العوامل التي تحول دون استقطاب الكفاءات المطلوبة يعود في رأي الباحثة والموجهات الإداريات إلى عدم وجود حوافز جيدة تستقطب هذه الكفاءات وتعمل على إزالة تلك العوائق والتغلب عليها ؛ لأن درجة مجهود الفرد في العمل الذي يبذله تتوقف على العائد الذي يحقق له إشباعاً ، وهو ينسجم مع نظرية الإحتياجات الإنسانية لماسلو Maslow والنموذج الذي وضعه بورتير لاولر . الأمر الذي على ما يبدو — لم يدرك من قبل المسؤولين — حين قرروا إستحداث وظيفة التوجيه الإداري ، مما أدى إلى شغل هذه الوظيفة بالراغبين فيها من : المعلمات ، والموجهات التربويات ، والقيادات الإدارية المدرسية ، دون النظر إلى توافر الشروط الضرورية الأساسية لشغلها ، كضرورة توافر الخلفية الإدارية الكافية سواء بالمؤهل العلمي المتخصص أو بالممارسة العلمية في مجال الإدارة المدرسية . وإن كان واقع إعداد القيادات الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً عالياً لا يفي بشرط الإختيار الموضوع ، وهو الإعداد في مجال الإدارة التربوية والتخطيط ، لكن قد يغطي القصور الناجم عن عدم الإعداد أو التأهيل في القيادات المتواجدة ، لعدم وجود جهات تمنح المؤهل المتخصص في مجال الإدارة المدرسية في جامعات وكليات ومعاهد المملكة ، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين تلك الجهات المسئولة عن الإعداد ، وتوفير القوى العاملة المؤهلة وجهات العمل المسئولة عن توفير الوظيفة لهذه القوى بعد التخرج ، مما يستدعي إعادة النظر في هذا الوضع القائم فيكون الإعداد وفق

الإحتياجات التي يتطلبها سوق العمل ضمن إطار خطة مدروسة تحدد الإحتياجات الفعلية للمستقبل في ظل الواقع الراهن .

وإذا نظرنا إلى أسس الإختيار المتبعة فعلاً في إختيار القيادات الإدارية التربوية سواء في مجال الإدارة المدرسية أو في مجال وظيفة التوجيه الإداري وهي الشروط التي تشترط في المجالين معاً تتلخص في التالي : ( مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٩ هـ ) .

أولاً : ضرورة توافر المؤهل الجامعي ( تخصصات مختلفة كحد أدنى درجة البكالوريوس في المراحل ما فوق الإبتدائي والتوجيه الإداري . وثانوية إعداد المعلمات في المرحلة الإبتدائية .

ثانياً : توافر المؤهل التربوي أو الخلفية التربوية .

ثالثاً : نتائج تقويم الأداء الوظيفي .

رابعاً : الرغبة الشخصية في ممارسة هذا العمل .

وإذا ما حللنا هذه الأسس نجد أنها تتفق في مناهجها مع مفاهيم نظرية السمات التي ترى أن نجاح القيادة الإدارية يتوقف على توافر أكبر قدر من الصفات الشخصية والمهارات الفنية .

إن الإعتماد على هذا الإتجاه في الإختيار يغفل الحقائق الثابتة التي نادى بها رواد الفكر الإداري ، بأن العملية الإدارية تشتمل على جوانب متشعبة من المشاكل الإدارية والإنسانية التي تتطلب الإلمام الواسع بالطرق العلمية الصحيحة التي تساعد القائد على حلها .

وهو ما يؤكد عليه الدكتور نواف بقوله ( ١٩٨٠ ، ص ٢٧٣ ) : « إن الإتجاه الذي يربط بين الكفاءة الفنية والنجاح في القيادة قد تجاهل حقيقة هامة وهي أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخلة ... وهي حقيقة ثابتة في الفكر الإداري » .

وإذا كان توافر المهارة الفنية شرطاً ضرورياً في مؤسسة تربوية كإدارة تعليم البنات

لشمول وظيفة موجهة الشؤون الإدارية على الجانبين معاً الإداري والتربوي وهو الجانب الفني الذي يجب أن تلم به - فإن هذا لا يعني إغفال الجانب الأساسي في مسؤولياتها الإدارية والقيادية وهو تخصصها في مجال الإدارة المدرسية ، أو الإدارة التربوية كحد أدنى يجب توافره .

وإذا كان الوضع الراهن مقبولاً ومسلماً به الآن لسد العجز القائم في هذه التخصصات ، فإنه من الصعب إستمراره في ظل النمو المطرد في العلوم الإدارية والتقنية في هذا المجال ، والمجالات ذات العلاقة . الأمر الذي ينبغي تداركه استجابة للقفزات السريعة في تطور هذه العلوم ، وذلك بتكوين صف ثان من الكفاءات المؤهلة كرسيد يفي بمتطلبات هذه الوظيفة مستقبلاً ، دون الاضطرار إلى تغطية العجز بالكفاءات الموجودة التي دون مستوى متطلبات الوظيفة . لأن « تحديد العدد الفعلي من الموظفين اللازمين للجهاز بدراسة احتياجات العمل الحقيقية والتوقعات وإيجاد الأسس العلمية في توزيع العمالة الوطنية ، والتطور الذي حدث أو يمكن أن يحدث في مهاراتها مما يؤدي إلى كفاية الإنجاز مع قلة الأيدي العاملة » . ( محمد عبد الرحمن الطويل ، ١٩٨٣ ، ص ٢٨ ) .

وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

س٢ : ما واقع إعداد موجهة الشؤون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة

وأثناءها ؟

أفادت نتائج الدراسة إلى أن ظروف إستحداث وظيفة التوجيه الإداري أدت إلى شغل هذه الوظيفة بالراغبات في شغلها من : المعلمات ، الموجهات التربويات ، وبعض القيادات الإدارية المدرسية ، دون إعداد مسبق لهن ، ولتلبية قرار الإستحداث .

أما بخصوص إعداد وتطوير قدرات هذه القيادات أثناء شغلها لوظيفة التوجيه الإداري فقد أفادت النتائج إلى عدم وجود برامج تدريبية رغم مرور فترة كبيرة لشغلها ، إذ أن بدء ممارسة هذه الوظيفة يعود إلى عام ٤٠٠/٤٠١ هـ للمرحلة ما فوق الابتدائية ، وإلى عام

١٤٠١/١٤٠٢ هـ للمرحلة الابتدائية . الأمر الذي يختلف عن الأسس والمعايير التي اشترطتها الرئاسة العامة لتعليم البنات في تعميمها رقم ٣٢٨/٢م/١٠ في ١٤٠٥/٦/٦ هـ الذي وضع أفضلية الاختيار للحاصلة على دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية إلى جانب المؤهل الجامعي التربوي .

وهو ما يختلف أيضاً مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري والباحثين في مجالها . لأن الإعداد قبل الوظيفة والتدريب أثناء شغلها يمثلان العمود الفقري لكفاية الموظف . ( عبد الرحمن سليمان الدايل ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٣٥ ) .

س٣ : ما أهم المشكلات والعقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟

من أهم المشكلات التي استخلصتها الباحثة الحالية التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة مشاكل تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري وأخرى تتعلق بالإدارات المدرسية التي يضطلع التوجيه الإداري بتطويرها من خلال متابعة أعمالها . وقد ارتأت الباحثة تقسيمها إلى البعدين التاليين :

البعد الأول : يتناول المشاكل التي تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري .

البعد الثاني : يتناول المشاكل التي تتعلق بالإدارات المدرسية .

البعد الأول : المشاكل التي تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري وتمثل في الآتي :

أولاً : عدم مناسبة مؤهلات شاغلات الوظيفة لمسوغاتها أو متطلباتها الوظيفية :

إذ كشفت نتائج الدراسة عن نوعية تخصصات موجهات الشؤون الإدارية التي لا تمت بصلة للإدارة المدرسية أو التربوية كما يوضحها الجدول رقم (٧) وإن كانت مؤهلات بعضهن لها صلة بالإدارة العامة إذ يبلغ عددهن ثلاث موجهات بنسبة ٣٣,٣٪ من مجموع الموجهات الذي يبلغ ٩ موجهات بتخصصات مختلفة تبلغ نسبتها ٦٦,٧٪ وهي ضعف نسبة المؤهلات إدارياً وهو ما يختلف مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري بأهمية

التخصص في مجال الإدارة كعلم له قواعده ومبادئه التي يجب أن تدرك من قبل القائمين عليها . على فرض أن نوعية المؤهل قد يساعد الموجهة في تفهم أبعاد العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ... إلخ . الأمر الذي قد يجعلها على إلمام جيد بمفاهيم الإدارة الحديثة ، وبالتالي يساعدها على تفهم أبعاد ومسئوليات وظيفتها .

ثانياً : عدم وجود البرامج التدريبية قبل الخدمة وأثناءها :

أفادت نتائج الدراسة : عدم وجود أية برامج تدريبية لموجهات الشؤون الإدارية سواء قبل شغل الوظيفة - والمعروفة ببرامج الإعداد التأهيلي - أو أثناء الخدمة لتجديد معلومات التدريب على مهام وظيفته وإلمامه بكل ما يستجد بشأنها .

الأمر الذي يختلف مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري الحديث في مجال التدريب الذي يعتبر ضرورة تحضر منها عملية تعقد الأعمال الوظيفية وتطورها .

ثالثاً : تضخم المسؤوليات الإدارية :

من المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري تضخم وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملات فيه ، الأمر الذي لا يتيح لمن فرصة التطوير والإبداع لمهام مسؤولياتهن كوظيفة قيادية تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والابتكار . إذ يطغى الجانب الإداري الروتيني لهذه المسؤوليات على الجانب الإبداعي ، فالموجهة مكلفة بالقيام بأعمال روتينية داخل المكتب لسد العجز في عدد موظفات الإحصاء ، وتمثل في إنجاز البيانات الإحصائية ، ورفع وكتابة التقارير ، وجرد العهد المدرسية ، فضلاً عن قيامهن بمهمة التحقيق الإداري التي تأخذ من وقتهن وجهدهن الكثير .

وبالنظر إلى المسؤوليات المحددة في بيان دليل العمل الصادر من الرئاسة العامة لتعليم البنات لا نجد ما يشير إلى هذه المسؤوليات ، مما يدل على أنها أضيفت إليهن لسد عجز قائم ، مما يؤكد على العشوائية في التخطيط والإنجاز .

رابعاً : عدم فعالية الإتصالات :

من المشاكل التي يعاني منها العاملات في التوجيه الإداري تأخر التعاميم واللوائح التنظيمية في وصولها إليهن . فغالباً ما يجدن تلك التعليمات في المدارس التي يشرفن عليها ، فضلاً عن عدم توفر وقت كاف - نظراً لتكدس الأعباء والمسئوليات - يتيح لهن فرصة الإجتماع بالقيادات الإدارية المدرسية ، بالإضافة إلى تباعد المدارس في منطقة مكة التعليمية ووعورة الطرق إلى بعض تلك المدارس وعدم توفر وسائل الإتصال الكافية ، مما يضطرهن إلى الإعتماد على الخطابات الرسمية التي تأخذ وقتاً كبيراً في إعدادها والرد عليها .

خامساً : إستراتيجية أسلوب الظاهرة التفتيشية رغم تغيير المسمى متمثلاً في الزيارات المفاجئة للمدارس ، والإلتجاء إلى التحقيقات الإدارية لأبسط وأصغر المشاكل . وقد بررت الموجهات إستمرار هذه الظاهرة لعدة أسباب منها :

- التباعد بين المدارس في منطقة مكة التعليمية .
  - عدم وجود وسائل إتصال مباشرة كافية بين الموجهات وإدارات المدارس .
  - عدم تجاوب بعض المديرات للتعليمات والتوجيهات .
  - أسلوب بعض المديرات التسلطي يستدعي مثل هذا الأسلوب .
- وأعتقد أن كل تلك المبررات لا تستدعي إستمرار هذه الظاهرة بكل سلبياتها التي تسعى كل النظم والوسائل الحديثة للقضاء عليها وإحلال الأساليب الديمقراطية محلها وهو ما يطبق بصورة فعلية في الدول المتقدمة .
- لدى ترى الباحثة أن على الموجهة الواعية لمسئولياتها القيادية أن تسعى للتغلب على تلك الصعوبات ، بإيجاد العلاج المناسب قدر المستطاع .

سادساً : الوساطة أو المحسوية أحد سلبيات الظواهر الإجتماعية التي يعاني منها مجتمعنا . إذ غالباً ما تلقي قرارات في غاية الأهمية لسد عجز قائم في إحدى المدارس عن

طريق ندب أو نقل مدرسة أو إدارية لوجود فائض في مدرسة أخرى نتيجة تدخل الوساطة من قبل هذه الموظفة أو مديرة المدرسة . مما يضع المسئولات بمكتب التوجيه في مواقف محرجة خاصة إذا صدر أمر الإلغاء من إدارة التعليم .

البعد الثاني : المشاكل التي تتعلق بإدارات المدارس :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود العديد من المشكلات التي تواجه موجهات الشؤون الإدارية أثناء ممارستهن لمسئولياتهن الوظيفية .

وقد ارتأت الباحثة تقسيمها إلى عدة محاور رئيسية تضم في محتواها المشاكل المشابهة . وفيما يلي مناقشة تلك المحاور :

المحور الأول : عدم كفاءة الإنجاز الوظيفي .

المحور الثاني : إزدواجية الأعمال الإدارية .

المحور الثالث : عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية المدرسية .

المحور الأول : عدم كفاءة الإنجاز الوظيفي :

وتتمثل مشاكل هذا المحور في الآتي :

١ — عدم وجود الخبرة الكافية لدى بعض مديرات المدارس بمسئولياتهن القيادية والإدارية .

٢ — عدم الدقة في إنجاز مهامهن الإدارية .

٣ — عدم الإنجاز في المواعيد المحددة .

٤ — عدم التقيد بتنفيذ التعليمات واللوائح التنظيمية .

٥ — عدم وجود الخبرة والكفاءة للعناصر الإدارية المساعدة .

وهذا يعود في نظر الباحثة إلى عدة أسباب رئيسية منها على سبيل المثال لا الحصر

ما يلي :



أولاً : عدم كفاية وفعالية برامج التدريب المقدمة ، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في مستوى نوعية البرامج المقدمة وتقييمها ، فضلاً عن أهمية تقييم المتدربات قبل وبعد تلك البرامج للوقوف على مستوى تلك البرامج .

ثانياً : عدم وجود برامج تدريب للعناصر الإدارية المساعدة : المراقبة ، والكتابة ... إلخ . للرفع من مستوى أداء هذه العناصر .

ثالثاً : قلة عدد الإدارات ، وهي من أكبر المشاكل التي تعاني منها أيضاً الإدارات المدرسية مما يترتب عليه التأخر وعدم كفاءة الإنجاز بالصورة المأمولة منها حتى بالنسبة للقيادات الإدارية النشطة التي تسعى جاهدة للتطوير والتحسين .

المحور الثاني : إزدواجية الأعمال الإدارية وتمثل في الآتي :

١ - تعدد جهات طلب البيانات الإحصائية بدءاً من أقسام إدارات التعليم وإنهاءً بموجهات المكتب الإداريات والتربويات ، مما يشكل ضغطاً رهيباً على المسئولات في إدارة المدرسة ، خاصة في حالة وجود نقص العناصر الإدارية المساعدة ، مما يجعل المديرية تنجح عن تأدية وظيفتها التربوية ، إلى المسئوليات الإدارية الروتينية التي تأخذ كل وقتها وطاقتها في الإنجاز .

٢ - النقص في عدد الإداريات وهي العناصر الإدارية المساعدة التي يقع على عاتقها العبء الأكبر من إنجاز هذه الأعمال والتي أشرنا إليها سابقاً .

٣ - عدم وضوح بعض التعليمات ، إلى جانب كثرتها وتراكمها في الملفات أمام مديرة المدرسة ، فضلاً عن غموضها حتى في حالة وجود المذكرات التفسيرية ، مما يترتب عليه إنجاز الأعمال بطريقة خاطئة . وهذا يعود أيضاً في رأي الباحثة إلى الطريقة التقليدية لحفظ البيانات وإسترجاعها .

### المحور الثالث : عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية المدرسية :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تباين كبير بين مؤهلات شاغلات الوظائف القيادية بالإدارات المدرسية بمنطقة مكة التعليمية بدءاً بحاملات المؤهلات العلمية البدائية (إبتدائي ، متوسط ، ثانوية إعداد المعلمات ، ثانوية عامة ) وإنتهاءً بحاملات الدرجات العلمية العليا كالماجستير والدكتوراة ، الأمر الذي نتج عنه تذبذب مستوى الإنجاز بين هؤلاء المديرات بغض النظر عن الحالات النادرة التي تكون فيها مديرة المدرسة غير مؤهلة تأهيلاً عالياً ومستوى إنجازها عالٍ .

وتعود عدم كفاءة هؤلاء المديرات إلى أن إختيارهن يكون دائماً من المدرسات اللاتي ليس لديهن خلفية إدارية كافية في مجال الإدارة المدرسية ، أو مؤهل علمي متخصص في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية أو المدرسية بصفة خاصة . الأمر الذي يمثل مشكلة أمام موجهة الشئون الإدارية وخاصة بالنسبة للمرحلة الإبتدائية التي غالباً ما يرشح لها مديرات ذوات مؤهلات علمية بسيطة أو أولية يعكس الحال في المرحلة ما فوق الإبتدائية ، كما أفادت ذلك نتائج الدراسة أن نسبة حاملات المؤهل البدائي قد بلغت ٦٥,٥٪ بالنسبة لمراحل التعليم الثلاث أما بالنسبة لمديرات المرحلة الإبتدائية فقط فقد بلغت نسبة هؤلاء المديرات ٨١,٤٪ وهي نسبة عالية جداً تدل على عدم العناية والإهتمام بهذه المرحلة من قبل المسؤولين بإدارة تعليم البنات بمكة ، أما بالنسبة للمرحلة فوق الإبتدائي فجميعهن مؤهلات فوق هذا المستوى أي أن الحد الأدنى الشهادة الجامعية وهي درجة البكالوريوس إذ بلغت نسبة تأهيلهن ١٠٠٪ بينما بلغت نسبة تأهيل الجامعيات في المرحلة الإبتدائية ١٥,١٪ ( انظر الفصل الثالث ) .

أما إختيار مديرات المدارس ما فوق الإبتدائية وخاصة المرحلة الثانوية فيكون من المؤهلات تأهيلاً عالياً إذ يبلغ عدد المؤهلات فوق البكالوريوس ٩ مديرات أي بنسبة ١٦,٩٨٪ من المؤهلات جامعياً لجميع المراحل الثلاث واللاتي يبلغن ٥٣ مديرة أي بنسبة ٤٢,٠٦٪ من عدد مديرات المدارس اللاتي يبلغن (١٢٦) مديرة بمؤهلات علمية مختلفة

المستويات فتصبح نسبة المؤهلات الأخرى غير الجامعية أي دون مستوى درجة البكالوريوس ٥٧,٩٤٪ وهي نسبة عالية لأن معظم المديرات وخاصة القدامى منهن تم اختيارهن لسد الشاغر لمنصب مديرة المدرسة كما سبق الإشارة إليه لإتباع المسؤولين بإدارة التعليم بمكة سياسة التعيين الداخلي للمدرسة التي بها الشاغر وغالباً ما تكون مساعدة المدرسة ، أو إحدى المعلمات الراغبات في الوظائف الإشرافية على فرض أنهن أدرى بظروف وأوضاع مدارسهن مما يمكنهن من تسيير العمل فيها بسهولة .

ولهذه الطريقة مزاياها ولها عيوبها فمن مزاياها كما يذكرها الدكتور ( مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٤٥٩ ) : أنها غير مكلفة ، ترفع الروح المعنوية للموظفين . أما عيوبها فإنها تعتمد على وجود معين مستمر من الإداريين المؤهلين للترقية في الوقت المناسب ملء الشواغر الطارئة ، كما أنها قد تحرم المنظمة من الكفاءات التي تتوفر خارجها ، والتي يمكن أن تحقنها بدماء جديدة ، وتوفر لها مزيد من التقدم والإزدهار والسمعة الحسنة ، بدلاً من الإستمرار على خط واحد ، على نمط النهج الذي انتهجه المدير القديم .

هذا يعني أن الإلتجاء إلى سياسة التعيين الداخلي قد يوصل قادة إلى مناصب أو مراكز القيادة وهم غير مؤهلين لشغلها لعدم إستناد هذا المعيار على أساس علمي سليم للإختيار وهو ما ينسجم مع نظرية الطوارئ في القيادة (Contingency - Theory) التي طورها « فيدلر » وهي نظرية تركز على الجمع بين نظرية الظروف أو المواقف ونظرية السمات التي تنطلق من فرض أن الفرد قد يصبح قائداً ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وإنما أيضاً من الظروف المحيطة ودرجة التفاعل بينه وبين تلك الظروف . ( المرجع السابق ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٩٠ ) .

وهذا الإتجاه هو السائد في إدارة تعليم البنات بمكة كما يتضح ذلك من المنشورات الملحقه في متن هذه الدراسة . وهي ظاهرة إذا كانت لها مزاياها فإن عيوبها تغلب على هذه المزايا ، وإذا كانت الباحثة تعترض على هذا الأسلوب فلها مبرراتها والتي منها : عدم

الإعتماد أو الاستناد على أسس علمية للإختيار لمن يتم اختيارها ، عدم وجود قاعدة ثابتة تعمل على تكوين صف ثان من القيادات داخل المدارس تتوفر فيهن المواصفات أو الشروط التي ينبغي أن يكون على أساسها الإختيار ، إيمان الباحثة بأهمية التدرج الوظيفي في الوظائف الإشرافية لإدارة المدارس كي تكتسب المديرية الخبرة الضرورية لممارسة عملها القيادي مما يمكنها من الإلمام بكافة أعباء العمل الإداري . ليس شرطاً أن تتدرج من كاتبة أو مراقبة ولكن على من ترغب في وظيفة إشرافية لا بد أن تشغل مركز وظيفة مساعدة أولاً لمدة سنتين إلى أربع سنوات ثم يتم ترشيحها مديرة بمواصفات ومعايير معينة وهكذا حين ترغب في وظيفة موجهة إدارية لا بد أن تكون قد شغلت المركزين الإشرافيين في الإدارة المدرسية إلى جانب الشروط الأخرى التي سبق ذكرها في الفصل السابق .

س ٤ : ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة لتمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

للإجابة على هذا السؤال اعتمدت الباحثة على البعدين التاليين :

البعد الأول : تبني النموذج المقترح الذي وضع تصوراتاه الدكتور علي محمد عبد الوهاب للتطوير الإداري .

البعد الثاني : التوصيات التي ارتأتها الباحثة كسبيل للتطوير .

وفيما يلي مناقشة البعدين لإلقاء مزيد من الضوء على تصورات الباحثة للسبل الكفيلة بتطوير وظيفة التوجيه الإداري :

البعد الأول - النموذج المتبني المقترح للتطوير الإداري :

من خلال استعراض النموذج المقترح الذي وضع تصوراتاه الدكتور علي محمد عبد الوهاب وتبنته الباحثة لأنها رأت في عناصره ما يفيد تطوير وظيفة التوجيه الإداري والإدارات المدرسية بإعتبارها محور إهتمام التوجيه الإداري والمركز الأساسي لإستحداثه . ( انظر الفصل الرابع ) . خاصة أن جميع عناصر هذا النموذج مبنية على أسس وقواعد

علمية ثابتة في مجال الفكر الإداري الأمر الذي يدعو إلى تطبيقها فهي وإن كانت لا تأتي بثأرها على المدى القريب فإنه سيكون لها مردود إيجابي كبير على المدى البعيد وذلك بمراعاة ما ورد في هذا النموذج من أفكار وأسس ومبادئ قابلة للتطبيق العملي وبما يتناسب مع ظروف وطبيعة بيئتنا الإسلامية ووفق السياسات العامة للدولة .

— نجد أن النموذج اشتمل على عدة عناصر أساسية كل عنصر منه يشمل العديد من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين أو القادة الإداريين في أي منظمة كانت .

وفيما يلي استعراض هذه العناصر ومناقشتها في ضوء الواقع الراهن :

#### أولاً — الأساس الديني :

الشريعة الإسلامية بتعاليمها السمحة هي الإطار الذي يجب أن يحكم تصرفات ومعاملات كل فرد مسلم حكومةً وشعباً ، قائداً ومقوداً ، رئيساً ومرئوساً ، وفيه ما يغنينا عن المدارس الفكرية الحديثة التي تنادي بمبدأ العلاقات الإنسانية التي افتقدتها الدول الغربية وهي في قمة حضارتها . فيكون هذا الإطار بكل قيمه الأصيلة هو الدافع المحفز للعمل المخلص الدؤوب الذي يؤدي إلى الإصلاح فالتطور المنشود .

#### ثانياً — الإطار الفكري :

إن تفهم وإدراك أبعاد مفاهيم هذا الإطار لا يقتصر على الموجهة الإدارية أو مديرة المدرسة فقط لتأدية مسؤولياتهما المشتركة على الوجه المطلوب ، بل يجب أن يدرك من كافة المسؤولين والمسؤولات في إدارة تعليم البنات بمكة ومكتب التوجيه الإداري ، لأن أمر التطوير لا يقع على عاتق الموجهة الإدارية أو مديرة المدرسة ، فالمسؤولية مشتركة من الجميع بدءاً من قمة الهرم التنظيمي متمثلاً في إدارة التعليم وإنهاءً بقاعدته متمثلاً في الإدارات المدرسية . فالعملية الإدارية شاملة متعددة الجوانب تهتم بالإنسان والأساليب والوسائل التنظيمية ، أي أنه من الصعب تجزئتها ، وقصر الإهتمام على عنصر دون الآخر ،

فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية لإرضاء العاملين بالمنظمة دون الإهتمام بالعناصر الأخرى قد يغرقها ، أو الإهتمام بالعناصر التنظيمية دون إيجاد حالة توازن يحقق لها الإنجاز المطلوب . فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، إلى جانب الإهتمام بالعناصر التنظيمية والبيئية الإجتماعية التي لها متطلبات وتأثيرات لا يمكن إغفالها يحقق للمنظمة أهدافها وللأفراد والبيئة إحتياجاتهم . وهذه المسؤولية كما أنها مسؤلية المسؤولين في إدارة التعليم بمكة - فإنها المسؤلية الأولى للمسؤولين في جهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات بإعتبارها الجهاز الذي لديه الصلاحيات اللازمة التي تخوله إجراء التطوير المأخوذ من العملية الإدارية التربوية .

#### ثالثاً - تنمية وتطوير الموجهة الإدارية :

وهذا إمتداد لتطوير الإدارات التربوية التعليمية وتعتبر هذه ثاني نقطة للإنتلاق نحو هذا التطور . فالإهتمام بتنمية وتطوير الموجهة يساعدها على تطوير قدراتها ومهاراتها الذاتية مما يجعلها على إدراك واسع بمهام عملها ومسئولياته مما سيسهم في تطوير الإدارات المدرسية ، المرتكز الأساسي لإستحداث هذه الوظيفة .

#### رابعاً - تنمية وتطوير قيادات الإدارة المدرسية :

تعتبر هذه النقطة الأولى للإنتلاق نحو التطوير المنشود للإدارات التربوية ، لأن وجود صف ثان من هذه القيادات يبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي وهي المدرسة في الهيكل التنظيمي للرئاسة العامة فعن طريق المدرسة يتم اختيار الموجهات سواء للشئون الإدارية أو الفنية أو لمكتب التوجيه التربوي أو حتى إدارات التعليم إذا ما تدرجنا في سياسة التعيين .

#### خامساً - تطوير التنظيم وأساليب العمل :

إن الإهتمام بتطوير وتنمية القيادات الإدارية على كافة المستويات الإشرافية لا يعني تحقيق النجاح لهذه القيادات لتأدية مسؤولياتها المنوطة بها ، لأن سلسلة العمل التربوي مترابطة الحلقات فما يؤثر في جزء منها لا يبد أن يؤثر في الجزء الآخر المرتبط بها . الأمر الذي يستوجب العناية بكافة عناصر هذا العمل المترابط وأعني بها الوسائل والأساليب

التنظيمية التي تؤدي من خلال مسؤوليات القيادة الإدارية .

البعد الثاني — التوصيات التي رأت من خلالها الباحثة السبل الكفيلة بتطوير وظيفة التوجيه الإداري ، كما يلي :

### « التوصيات »

أولاً : إعادة النظر في أسس ومعايير الإختيار المتبعة في إدارة تعليم البنات بمكة لإختيار موجهاً الشئون الإدارية بحيث تشمل المعايير على الآتي :

١ — المؤهل الجامعي العالي ( الماجستير كحد أدنى ويفضل أن يكون في مجال الإدارة التربوية لأنه المؤهل الموجود في جامعاتنا — والمتخصص في مجال الإدارة المدرسية مستقبلاً ) .

٢ — المؤهل التربوي أو الخلفية التربوية العلمية .

٣ — الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لا تقل عن أربع سنوات كمساعدة ، ثم مديرة لنفس المدة .

٤ — التمتع بأكبر قدر من الصفات الخلقية الحسنة والسمعة الإدارية الطيبة طوال مدة خدمتها .

٥ — إجتياز المقابلة الشخصية والمكونة من خيارات في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس كجهة محايدة للقضاء على ظاهرة المحسوبية والواسطة .

٦ — الإعداد التأهيلي قبل الإلتحاق بالخدمة للراغبات بعد الترشيح على أن يكون برنامج الإعداد على مستوى عالٍ من الإعداد .

ثانياً : الإهتمام بالبرامج التدريبية أثناء الخدمة للموجهات المتواجرات على رأس العمل الآن لتطوير مهارتهن الأدائية ، ومعالجة القصور في إعدادهن المسبق على أن يراعى في تلك البرامج الآتي :

١ - أن يتعهد بإعداد هذه البرامج الجهات ذات الإختصاص كالجامعات أو الكليات والمعاهد المتخصصة .

٢ - أن تتناول هذه البرامج الواقع الفعلي لممارسات التوجيه الإداري والإدارة المدرسية أي أن لا يكون هناك فجوة بين الواقع المنفذ والتطبيق لتلك البرامج .

٣ - أن يقوم بالتدريب أساتذة مؤهلين تأهيلاً عالياً يؤدي الغرض من إعداد تلك البرامج .

٤ - إيجاد الحوافز الجيدة التي تستقطب أكبر قدر من الموظفين الشاغلات لهذه الوظيفة ، كزيادة درجة داخل المستوى الوظيفي للموجهة ، أو منح شهادات تفوق وأوسمة تخصص لهذا الغرض ، أو أي حوافز أخرى ، ترتأبها الجهة المنظمة للتدريب .

ثالثاً : إقامة نظام جيد يفوق في مزاياه العمل في حقل الإدارة المدرسية لإستقطاب الكفاءات المؤهلة في التخصصات المناسبة - لسد العجز القائم في وظيفة التوجيه الإداري  
مثال :

١ - زيادة درجة وظيفية داخل المستوى الوظيفي الذي تشغله مديرة المدرسة أو درجتين .

٢ - تمتعها بأجازة أطول من مديرة المدرسة .

٣ - تقديم خدمات إجتماعية متميزة لها ولأفراد أسرتها كالعلاج المجاني أو المخفض في المستشفيات الراقية المتخصصة أو الأهلية .

رابعاً : فتح قسم في جامعة أم القرى يمنح الماجستير والدكتوراة في الإدارة المدرسية يخدم منسوبات الرئاسة من الراغبات في مهنة الإدارة ، أو إعادة النظر في البرامج المقدمة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، حتى يستطيع هذا القسم أن يخدم أهداف الإدارة المدرسية والتوجيه الإداري مستقبلاً .



**خامساً :** الإستعانة بمنجزات التقنية الحديثة كالعمل على إدخال نظام الحاسب الآلي لمعالجة العمليات الإدارية المختلفة بمكتب التوجيه التربوي والإدارات المدرسية وذلك بالقيام بدراسة جادة حول إمكانية توفيره والإستفادة من خدماته مقارنة بالتكاليف التي يستلزمها توفره .

لأن وجود الحاسبات الآلية يمكن أن يؤدي خدمات كبيرة للإدارات المدرسية في جميع مراحل التعليم ، ولعلاج مشكلة تضخم المسؤوليات التي يعاني منها التوجيه الإداري للأسباب التالية :

- ١ - القضاء على مشكلة الإنجاز المتأخر في الأعمال الإدارية .
  - ٢ - القضاء على مشكلة عدم الدقة .
  - ٣ - القضاء على مشكلة العجز المستمر في عدد الإداريات ، بالإضافة إلى عدم كفاءة الموجودات مما يعطي فرصة للمسؤولين بإعادة توزيع الموجودات من العناصر الإدارية المساعدة بصورة أكثر تنظيماً وعدلاً بين جميع مراحل التعليم العام ، بعد تلقي الجميع برنامجاً تدريبياً مكثفاً على طريقة إستخدام هذا الجهاز .
  - ٤ - يمكن إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية الراغبة في الإلتحاق بمثل هذا البرنامج مما يسهم في تنمية مهارتهن الفكرية الذهنية .
- ولعل هذا الحل يسهم في نظر الباحثة في تحقيق سياسة الترشيد التي تنتهجها الدولة كأسلوب حكيم يرمي إلى خدمة الإقتصاد الوطني .

**سادساً :** تنظيم برنامج لتبادل الخبرات الإدارية والتربوية بين مناطق المملكة وبين دول مجلس التعاون ، الأمر الذي سيكون له أثره الطيب في إثراء خبرات الموجهات والمسئولات في مكاتب التوجيه والتي يدفع بها نحو التطور المأمول .

**سابعاً :** جدولة الإحتياجات الفعلية من الكفاءات الإدارية لمختلف المستويات الإشرافية ( المساعدة ، مديرة المدرسة ، الموجهة الإدارية ) وفق خطة خمسية يوضح فيها

الوظائف الشاغرة خلال الخمس السنوات القادمة نتيجة الإستقالة ، أو التقاعد أو الترقية ... إلخ مما يعطي الفرصة أمام المسؤولين للإستعداد بالبرامج الإعدادية التأهيلية للكفاءات الراغبة في شغل تلك الوظائف مستقبلاً . مستفيدة من خدمات الحاسب الآلي والمعلومات التي يتم جمعها عن هذه القيادات .

**ثامناً :** إستحداث قسم خاص بالتحقيقات الإدارية في هيكل التنظيم الإداري بمكتب التوجيه التربوي بمكة أسوة بمكتب التوجيه التربوي بجدة . على أن تسند مهام هذا القسم إلى الكفاءات المتخصصة في هذا المجال مستقبلاً . أما في الوقت الراهن فيمكن أن يفرغ لهذا القسم من موجهات الشؤون الإدارية على أن تقام لمن برامج تدريبية خاصة بالنظم القانونية الإدارية .

**تاسعاً :** تأمل الباحثة من المسؤولين والمسئولات في إدارة تعليم البنات بمكة ومكتب التوجيه التربوي ترجمة عناصر النموذج المقترح المتبنى من قبلها والتوصيات الواردة في متن هذه الدراسة إلى واقع ملموس تتلمس أبعاده في المستقبل القريب إن شاء الله . إذ أن حداثة جهاز الرئاسة العامة في التعليم النظامي للبنات لا يعني التخلف وإنتظار الأجهزة الأخرى في التطوير حتى تسايرها .

## ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، عن طريق المعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسة الإستطلاعية ، والمقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع بعض موجهات الشؤون الإدارية والمعلومات الواردة في التعاميم والنشرات الرسمية التي أصدرتها إدارة تعليم البنات بمكة والرئاسة العامة لتعليم البنات . وكانت الإجابة على هذه التساؤلات تجيب على السؤال الرئيسي الذي طرحته الباحثة في تساؤلات الدراسة ، وهو : ما واقع وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة كوظيفة مستحدثة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة منها ؟

وقد تم تقسيم هذا السؤال إلى أسئلة فرعية تم الإجابة عليها في هذا الفصل وقد تناولت هذه الأسئلة الأسس والمعايير التي تتبعها إدارة تعليم البنات بمكة في إختيار موجهات الشؤون الإدارية ، وواقع إعدادهن قبل الخدمة وأثناءها ، وأهم المشكلات والمعوقات التي تعرض لها التوجيه الإداري أثناء تأديته لمسئوليات وظيفته . وأخيراً تم الإجابة على السؤال الأخير الخاص بالسبل الكفيلة بتطوير التوجيه الإداري تمكينه من القيام بوظائفه وأهدافه المنوطة به تأديتها ، وذلك من خلال تبني النموذج المقترح الذي طرح تصوراتاه الدكتور علي محمد عبد الوهاب وارتأت الباحثة إمكانية تطبيقه لتطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ، فضلاً عن التوصيات التي وردت في نهاية هذا الفصل كسبيل يمكن تحقيق التطوير المنشود من خلالها .

« تم بحمد الله »

الملاحق

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

المملكة العربية السعودية

الرئاسة العامة لتعليم البنات

ادارة تعليم البنات بمكة

التوجيه التربوي بمكة

الرقم : ٤٦٤ / ٢٠١٠  
التاريخ : ١٤٠٥ / ٦ / ٢٥

المحترمه

المكروه مديرة المدرسه /

بعد التحية :-

نوفق لكم طيا التميمم الخاص بشروط الترشيحات رقم ١/٢/٢٢٨ / ١٠  
وتاريخ ١٤٠٥ / ٦ / ٦ هـ وقد زودتم باستمارات الترشيح من قبل قسم التطليم بالاداره ٠٠٠  
بأمل الاسراع في بحث البطاقات لقسم التوجيه التربوي مباشرة بعد تعبئتها في خلال  
يومين من صدور خطابنا هذا على ان توافق الشروط المدونه بالتمميم المرفق ووفق  
التعليمات المدونه به • ويتوفر فيمن ترشح الشخصيه القويه ٠٠٠ التعاون المستمر  
والحكمه اللازمه في التعاون والاخلاص في العمل • على الا ينظر في البطاقات  
التي تردنا بعد هذا التاريخ ٠٠٠٠

ودمتم .....

مديرة التوجيه التربوي بمكة

١/٢

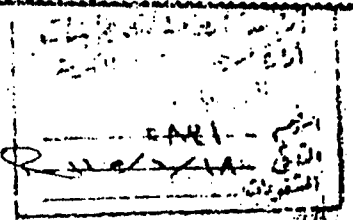
خميره البركاتسى

التوجيه التربوي

نرم ٣٤٥  
تاريخ ١٤٠٥ / ٦ / ٢٥

والتهيئة التربوية

التوجيه التربوي



تعميم عاجل جدا وهام

المكروم مدير تعليم البنات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

رغبة من الرياسة في شغل وظائف التوجيه التربوي في مختلف المناطق بالترشيح من  
الداخل وخاصة من السعوديات اللاتي على رأس العمل وأثبتن كفاءتهن ومنه رغبنا وإخلاصهن  
في عملهن وحيث أن التعاقد من الخارج على وظائف التوجيه التربوي سيكون عند الضرورة  
القصوى وفي أضيق نطاق لذا نأسئ لإعطاء هذا الموضوع حقه من العناية وحيث التخصصات  
لديكم بسرعه لتستدبر احتياجات وظائف التوجيه التربوي من المواطنات وترغبين في شغل هذه  
الوظائف وحثين على الالتحاق بها وإذا لم يتيسر شغل بعض هذه الوظائف من المواطنات  
فيمكن شغلها من المتفعدات اللاتي على رأس العمل وذلك وفق الشروط التالية :-

- ١- أن تكون المرشحات متقالات شخصية من قبل مديرية مكتب التوجيه والموجهة الأولى في المادة  
إن وجدت والموجهة المختصة لتحدد مدى صلاحيتهن للعمل .
- ٢- يراعى عند اختيار المرشحات أن يكن من ذوات الثقافة العالية والإلمام التام في مجال  
العمل التربوي ومن شهد لهن بالتزاهة والإخلاص في العمل بالإضافة إلى أي من  
المصفات التي تمكنهن من أداء عملهن على الأكمل .
- ٣- لا يقل تقدير المرشحة عن جيد جدا في السنتين الأخيرتين ويفضل من لديها دورات في  
مجال عملها المرشحة له .
- ٤- تعطى الأفضلية لمن كانت أصلا معلمة أولى ثماني بلدها .
- ٥- مديرية مكتب التوجيه التي يوزنها موجهات من مكاتب توجيه أخرى أو إدارات تعليم أخرى  
للاشراع على نادتهن عليها أن تأخذ رأيهن خطيا في ترشيح معلمات إعادة للعمل  
في التوجيه .
- ٦- يراعى عند ترشيح موجهات المواد أن تكون الخبرة في مجال التخصص المطلوب .
- ٧- ملاحظة ذكر تخصص المرشحة وخامسة بالنسبة لمادة العلوم بحيث يوجد إن كان تخصصها  
فيزياء أو كيمياء أو أحياء وهذا يشمل الالتحاق المنزلي والاجتماعيات .
- ٨- لا يتم ترشيح الممارات اللاتي مستتھي إعارتهن في نهاية العام القادم .
- ٩- عدم تركيز المرشحات على دراسات مدرسة واحدة كلما كان ذلك ممكنا حتى لا يتأثر العمل  
بها .

مدير تعليم البنات  
مكتب التعليم  
الرياض العام  
رقم  
تاريخ  
الشخصيات المختص

المسيرة بها خذ من المرشحات لوظائف التوجيه إقرار كتابي بموافقة كل منهن على شغل الوظيفة  
المسيرة عليها بما في ذلك السفر خارج المدينة خاصة في المناطق  
التي يتبعها مدارس ذاتية وحفظ الإقرار في مكتب التوجيه بالمنطقة.

١١- لا يجوز العدول عن ترشيح التوجيه بعد صدور قرار الموافقة على الترشيح إلا لظروف  
قاهرة جدا وعلى مدير التعليم ترشيح بدلا منها من الداخل وفي حالة تعذر ذلك  
عليه إشعار أحد مكاتب التوظيف بالخارج للتعاقب مع توجيه بدلا من معلمة بنفس  
التخصص والتي ذكر عن احتياجها في تعميم احتياج المعلمة اللاتي رشحن موجبات  
١٢- الموجهة العامة تقوم بتوجيه الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية وربما الأقسام  
وتوجه المدرسة إداريا باعتبارها منطقة شرق الريان - غرب الريان - الدمام - مكة المكرمة  
جدة - المدينة المنورة - الطائف - الأحساء - الخبر - بريدة - حيث ستوجه مدارسها  
الابتدائية من قبل الموجبات الإداريات وبراض في المجمعات التي تضم عدة مراحل  
الابتدائية وبإفوقها والمدارس القريبة منها أن توجه من قبل موجهة إدارية واحدة تسهيلا  
للمواصلات .

١٣- موجبات المواد مسؤولات عن توجيه المادة كل حسب تخصصها من الصف الرابع الابتدائي  
فما فيلوق .

١٤- استحدث هذا العام وظيفة موجهة مكثبات وموجهة مسوآمة متفرغة في المناطق المذكورة  
في البند " ١١ " .

ثانياً :- يحدد نصاب الموجبات على النحو التالي :-

١- الموجهة الأولى للمادة " ١٥ " معلمة في داخل المدينة " ١٠ " معلمات خارجها بالنسبة  
للمناطق التي تستدعي سفر الموجبات .

٢- موجهة المادة " ٤٥ " معلمة .

٣- الموجهة الإدارية الأولى " ٢٠ " موافقة داخل المدينة " ١٥ " موافقة خارج  
المدينة .

٤- الموجهة الإدارية " ٨ " موافقة .

٥- الموجهة العامة الأولى " ٢٠ " موافقة داخل المدينة " ١٥ " موافقة خارج المدينة .

٦- الموجهة العامة " ٨ " موافقة .

٧- موجهة الإشراف الاجتماعي الأولى " ٢٠ " موافقة داخل المدينة " ١٥ " موافقة خارج المدينة .

٨- موجهة الإشراف الإجتماعي ٢٥ مدرسة من مختلف مراحل التعليم .

٩- موجهة مسوآلة ٤٥ معلمة على أن تتنازل من الموجبات تعاملات اللاتي على رأس العمل

١٠- موجهة مسوآلة المتفرغة ٤٥ موافقة على أن تعمل خارج وقت الدوام وأن تعمل صباحاً

كهمزة وصل بين مكتب التوجيه التربوي والمدارس وبين قسم التعليم بالمنطقة .

موجهة المكتبات :-

بما أن هذه الواجبات ستدشن بكتفي موجهة واحدة بكل مكتب توجيه

تربوي حسب ما هو محدد في الملاكات المتكاملة للعام الدراسي ١٤٠٥ / ١٤٠٦ هـ .

ثالثاً : المؤهلات والخبرات المطلوبة .

المؤهلات المطلوبة للمناصب

مديرة مكتب توجيه - مؤهل جامعي تروى مع خبرة سنت سنوات نفس المؤهلات المطلوبة للمواصفات سنتين في الخبرة المطلوبة .

١- مؤهل جامعي تروى مع خبرة سنت سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسية .  
٢- مؤهل جامعي غير تروى مع خبرة سبع سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسية

مساعد مديرة مكتب توجيه - مؤهل جامعي تروى مع خبرة خمس سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسية .  
٢- مؤهل جامعي غير تروى مع خبرة سنت سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسية

موجهة إدارة مدرسية - مؤهل جامعي تروى مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في الإدارة المدرسية . سنتين في الخبرة المطلوبة .

١- مؤهل جامعي تروى في مجال التخصص مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في تدريس المادة .  
٢- مؤهل جامعي غير تروى في مجال التخصص مع خبرة خمس سنوات ثلاث منها في تدريس المادة .

موجهة مادة - مؤهل جامعي تروى في مجال التخصص مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في تدريس المادة .

١- مؤهل جامعي تروى أو مؤهل جامعي مع دبلوم في الدراسات الإسلامية أو اللغة العربية أو الاجتماعيات أو علم النفس مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في التدريس أو الإدارة .  
٢- مؤهل جامعي غير تروى في إحدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة خمس سنوات أربع منها في التدريس أو الإدارة .

موجهة عامة - نفس المؤهلات المطلوبة للمواصفات مع دبلوم في الدراسات الإسلامية أو اللغة العربية أو الاجتماعيات أو علم النفس مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في التدريس أو الإدارة .

١- نفس المؤهلات المطلوبة للمواصفات مع دبلوم في الدراسات الإسلامية أو اللغة العربية أو الاجتماعيات أو علم النفس مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في التدريس أو الإدارة .  
٢- شهادة دار المعلمين أو ما يعادلها بعد الثانوية العامة مع خبرة ثلاث سنوات في تدريس المرحلة الابتدائية أو الإعدادية المدرسية الابتدائية .

١- مؤهل جامعي غير تروى في إحدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة خمس سنوات أربع منها في التدريس أو الإدارة .  
٢- شهادة دار المعلمين أو ما يعادلها بعد الثانوية العامة مع خبرة ثلاث سنوات في تدريس المرحلة الابتدائية أو الإعدادية المدرسية الابتدائية .

١- مؤهل جامعي غير تروى في إحدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة خمس سنوات أربع منها في التدريس أو الإدارة .  
٢- شهادة دار المعلمين أو ما يعادلها بعد الثانوية العامة مع خبرة ثلاث سنوات في تدريس المرحلة الابتدائية أو الإعدادية المدرسية الابتدائية .

١- مؤهل جامعي غير تروى في إحدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة خمس سنوات أربع منها في التدريس أو الإدارة .  
٢- شهادة دار المعلمين أو ما يعادلها بعد الثانوية العامة مع خبرة ثلاث سنوات في تدريس المرحلة الابتدائية أو الإعدادية المدرسية الابتدائية .



المؤهلات	المؤهلات	المؤهلات
<p>٢- دبلوم الكليات المتوسطة في إحدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة ست سنوات في التدريس وتحسب الخبرة للكل قبل أو بعد المؤهل</p> <p>نفس المؤهلات المطلوبة للمواصفات نفس فقره " ١ " .</p> <p>٢- دبلوم دار المعلمين نظام خمس سنوات بعد المتوسطة تخصص صفاته وربها أطفال مع خبرة أربع سنوات في مجال رياض الأطفال .</p>	<p>١- شهادة جامعية مع خبرة لأقل من ثلاث سنوات في مجال رياض الأطفال .</p> <p>٢- دبلوم كلية المتوسطة مع خبرة أربع سنوات في مجال رياض الأطفال .</p>	<p>موجبة رياض أطفال</p>
<p>نفس التخصصات المطلوبة للمواصفات</p> <p>٢- دبلوم دار المعلمين نظام خمس سنوات بعد المتوسطة تخصص صفاته وربها أطفال مع خبرة أربع سنوات في مجال رياض الأطفال .</p>	<p>١- مؤهل جامعي في الخدمة الاجتماعية مع خبرة أربع سنوات في الخدمة الاجتماعية المدرسية</p> <p>٢- مؤهل جامعي تخصص اجتماع مع خبرة خمس سنوات في الخدمة الاجتماعية المدرسية .</p>	<p>موجبة إشراف اجتماعي</p>
<p>نفس المؤهلات المطلوبة للمواصفات مع زيادة سنتين في الخبرة .</p>	<p>١- مؤهل جامعي تخصص وثائق ومكتبات مع خبرة ثلاث سنوات في مجال المكتبات .</p>	<p>موجبة مكتبات</p>
<p>نفس المؤهلات المطلوبة للمواصفات مع أن تكون موجهة وله علمت في مجال الأمية مدة خمس سنوات موجبة فيها .</p>	<p>١- تكون حاطة للمؤهل جامعي من إحدى الكليات الادبية .</p>	<p>موجبة مؤهلية</p>
	<p>٢- ألا تقل مدة الخدمة في حقل التعليم عن أربع سنوات ثلاث منها موجبة لتعليم الكيبرات</p>	

بإحسان :-

ترسل بيانات بأسماء المرشحات اللاتي تتوفر فيهن الشروط الموضحة أعلاه  
المرفقة الى الإدارة العامة لإعداد المعلمات والتوجيه التربوي في موعد غايته ١٤٠٥/٧/١  
وذلك على نحو احتياج مكاتب التوجيه وسب الملك المقترح من قبلكم وكذلك يراعى المستند  
والمنهية أعارتهن مع العرض على تسديد هذا الاحتياج بالترشيح من الد...  
ونأمل أن يلتزم ذلك العناية التامة منكم شتتصها ومن كل المعترضين بالمجمعات لديكم

... ودمتم ...

وكيل الرئيس العام لشئون التعليم  
عبدالله محمد العتيبي

Handwritten signature

- مذكرة / لمتب معالي الرئيس العام
- مذكرة / لمساعدة النائب
- مذكرة / لمكتبنا
- مذكرة / الموكيل المساعد للشئون التعليمية
- مذكرة / للتعليم العام / شئون الموظفين / للشئون الثقافية
- مذكرة / لإعداد المعلمات والتوجيه التربوي
- مذكرة / للتوجيه التربوي من الاسباني
- مذكرة / لكل مدير تعليم ومكتب اشراك
- مذكرة / للمطب العام من السعود

مذكرة لمتب معالي الرئيس العام

رقم	تاريخ	المشروع
١٤٠٥ / ٧ / ١		



بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ١٢٠ / ٧ / ١  
التاريخ ١٤٠٣ / ٨ / ٥ هـ  
المشروعات

الموضوع / منح مديرة المدرسة صلاحية  
تحويل نفسها اثناء العرض الى الوحدة  
الصحية مباشرة ..

المملكة العربية السعودية  
الرئاسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمة  
شعبة الموظفين السعوديين  
التوظيف

\*\*\*\*\*

( تعميم ) -

( لجميع مدارس تعليم البنات بمكة المكرمة ) -  
\*\*\*\*\*

المحترمه

١٥ / ٧  
٤٢ / ٤

المكرمه / مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد :-

حيث سبق فمحكم صلاحية تحويل الموظفه المريضه الى الوحدة الصحيه المدرسه مباشرة  
دون الرجوع الى الادارة وبما أن مديرات المدارس يتم تحويلهن الى الوحدة الصحيه من قبل  
الادارة .

لذا نعدكم مستقبلا وفي حالة المرض لاسمح الله تحويل انفسكم الى الوحدة الصحيه  
المدرسيه مباشرة بموجب خطاب رسمي يوجه الى رئيسة الوحدة الصحيه بمكة المكرمة وذلك  
بعد ضمان سير العمل بالمدرسه .

والله ولي التوفيق .....

مدير تعليم البنات بمكة المكرمة

١٢٩٠

محمد بن ناصر الراشد

اب. بنجر: ١٤٠٣ / ٨ / ٥ هـ  
١٥

١٤٠٣ / ٨ / ٤ هـ

ص/ لمكتبنا ..

ص/ الموظفين ملف التعاميم مع العرض لفة ( ٢ ) ..

ص/ الموظفين التوظيف / عبد المنعم - عبد الوهاب - الكريزي - القناني ..

ص/ لرئيسة الوحدة الصحيه المدرسه / للاحاطه واجراء اللازم من قبلكم ..

ص/ لمديرة التوجيه النسوي / للاحاطه ..

ص/ لملف الصادر العام ..

الرقم ١٢٩٠

الكاثر ١١ / ٨ / ١٤٠٣

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ١٨٥٢ / ٧ / ٤  
التاريخ ٤ / ٨ / ١٤٠٨ هـ  
لغة

المملكة العربية السعودية  
الرئاسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمة  
( الموظفين - التوظيف )

الموضوع/ بشأن منح مدبرة التوجيه التربوي صلاحية  
تحويل مدرسات المدارس الى الوحدة الصحية .  
( تعميم عاجل جداً لجميع المدارس والمندوبيات )

المحترمة

المكرمة مدبرة التوجيه التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . . . وبعد :-

اشارة الى التعميم رقم ٧/١٣٠ في ٥/٨/١٤٠٣ هـ والقاضي بمنح مدبرة المدرسة  
صلاحية احالة نفسها الى الوحدة الصحية اثناء العرض مباشرة دون الرجوع الى الادارة .  
لذا يعتبر التعميم المشار اليه لاغي من تاريخه ونعمدكم في حالة مرض أى مدبرة  
مدرسة ان يكون تحويلها الى الوحدة الصحية عن طريقكم بموجب خطاب رسمي يوجه الى  
رئيسة الوحدة الصحية .

بمعد التأكد من ضمان سير العمل بالدرسه وبالله التوفيق . . . . .

  
٧/٤

مدبر عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد بن خليل الحميدي

٤ / ٨ / ١٤٠٨ هـ

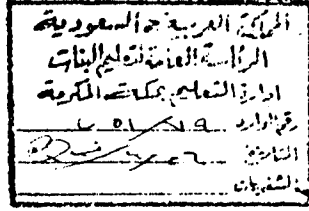
\* ا/ب/بنجر: ٨/١ \*

صورة لمكتبنا .

- صورة لمدبرة الوحدة الصحية للاعتقاد .
- صورة لكل مندوب تعليم .
- صورة لكل مدبرة مدرسة .
- صورة المؤلفين ملف التعاميم مع الاساس .
- صورة التوظيف ( أمين ) .

الرقم ٢٤٩ / ٧ / ٤  
التاريخ ١٤٠٨ / ٨ / ٤ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
الرئاسة العامة لتعليم البنات  
ادارة التعليم بمكة المكرمة  
رقم الوارد: ١٤٠٩/٥/١  
التاريخ: ١٤/٤/٢٤  
المشرفان: محمد بن د. جميل الحميض

الرقم / ٦٤٩١  
التاريخ / ١٤/٤/٢٤  
الشفوعات /  
الموضوع / الهيكل التنظيمي للإدارة.

المحترم

المكرم مساعد مدير التعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد :-

رغبة في تنظيم العمل في الإدارة وفي تحديد الربط الإداري لكل شعبة تمهيداً لإعادة النظر في تحديد الصلاحيات الخاصة بمسئولي الإدارة فقد تقرر أن يكون تسلسل الربط الإداري لأقسام الإدارة على النحو التالي :-

أولاً - مدير عام التعليم ويربط به ما يأتي :-

مساعد المدير للشؤون التعليمية - مساعد المدير للشؤون المالية والإدارية - مكتب المدير - شعبة التفتيش الإداري - العلاقات العامة - المندوبيات.

ثانياً - مساعد المدير للشؤون التعليمية ويربط به ما يأتي :-

شعبة التعليم - شعبة أعداد المعلمين - شعبة التطوير التربوي والشؤون الثقافية والتوجيه التربوي .

ثالثاً - مساعد المدير للشؤون المالية والإدارية ويربط به ما يأتي :-

شعبة شؤون الموظفين - شعبة المحاسبة - شعبة الامتحانات وشؤون الطالبات - شعبة الأجور - شعبة المستودعات - شعبة مراقبة المخزون - شعبة الاحتمالات - شعبة المشروعات - شعبة الخدمات والسميانة - الوحدة السمعية .

أملين أن يكون في ذلك ما يحقق سرعة انجاز الاعمال التي تؤدى بها الإدارة وسوف يبدأ بهذا

التنظيم اعتباراً من يوم السبت ١٤٠٩/٥/١ هـ . . متمنين من الله للجميع التوفيق .

ود مستم

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد بن د. جميل الحميض

١٤/٤

هـ . فلبيان //

في ١٤٠٩/٤/٢٤ هـ

صورة مع التحية والتقدير لسعادة الوكيل للشؤون التعليمية  
== لمكتبنا

== لكل مدير شعبة بالإدارة للاعتماد .

== للتوجيه التربوي

== للوحدة الصحية

== لكل مندوب في - الجموم - خليي - الليث - الكامل

== لكل مدرسة بالكتابة الإدارية

عدد / ٥٧٤١ / ١١ / ١١  
تاريخ / ١٢ / ٧  
لفه /

الموضوع /

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
الرشاه العامه لتعليم البنات  
اداره تعليم البنات بمكة المكرمة

:- ( تعميم لجميع المدارس ) :-

المحترمه

المكروه مديرة المدرسه /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

حيث ان الهدف من ترشيح الملمات للعمل كمساعدات بالمدارس الابتدائيه وما فوق الابتدائيه هو اعداد كوادر مديرة تستطيع القيام بالاعمال القيادية مستقبلا .  
ونظرا لما لاحظته الاداره من احجام كثير من المساعدات عن طلب الترشيح للاعمال القيادية  
لذا فان الاداره ستترشح من قبلها من ترى من المساعدات القديرات اللاتي يستاهلن القيام  
بهذه الاعمال وفي حالة رفض اي واحد منهن ستدرس الاداره اعادةها للعمل كعمله . اما المساعدات  
اللاتي يثبتن عدم مقدرتهن على تحمل مسئولية الاعمال المناطة بهن فاننا ايضا سندرس اعادةهن  
للعمل كملمات .

لذا فاننا نهيى بالمساعدات الاجتهاد في اعمالهن ومحاولة البحث عما هو افضل للارتقاء  
بمستوى مدارسنا . .

وفق الله الجميع لما فيه الخير والنجاح .....

ح/ الصاعدي

٤ / ٨

مديرة عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد بن د خليل الحمصيضي

١٤٠٢ / ٤ / ٩

ح/ لمكتبنا

ح/ للتعليم

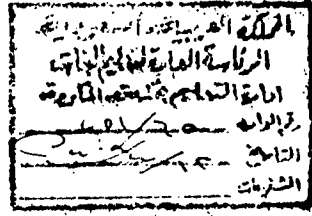
ح/ التوجيه التربوي مكة - ابو ادريس خالص - ابو ادريس  
= اكمل فزوب ابو ادريس ابو ادريس

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ٥٩٣١ / ع ٤

التاريخ ١٠ / ٤ / ١٤٠٩ هـ

لغته



المملكة العربية السعودية

الوزارة العامة لتعليم البنات

ادارة تعليم البنات بمكة المكرمة

شعبة التعليم

الموضوع/ بشأن عدم اسناد الاعمال الادارية للمعلمات.

( تعميم لجميع المسك ارس بمراحلها الشمسلات )

المحتره

المكرمه مديرة الدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

اشارة لخطاب سمادة وكيل الرئيس العام للشئون التعليمية رقم ١٤٣ / ٤٢ / ١ ق في ٢٣ / ٣ / ١٤٠٩ هـ بشأن عدم اسناد الاعمال الادارية للمعلمات والذي هذا انصه :- ( الحاقا للتصميم ٣٩ / ٣٢ / ١ ق في ٢٩ / ١ / ١٤٠٩ هـ المتضمن تفريغ معلمة في المرحلة المتوسطة والثانوية لتقوم بالاشراف على المكتبة وتخفيض نصاب معلمة في المرحلة الابتدائية لنفس الغرض و اشارة لمعارضه علينا مديرة عام التعليم العام برقم ٢٩٢٦ / ٤٢ في ١٤ / ٣ / ١٤٠٩ هـ من أن هذا التعميم يتعارض مع ماتم ابلاغه بتعميم معالي الرئيس العام رقم ١٨٧ / ٢٦ / ١ ق في ٢٣ / ٣ / ١٤٠٥ هـ المتضمن عدم تكليف المعلمات على وظائف تعليمية بأى عمل غير تعليمي .

لذا يعمد التمشي بتعميم معاليه المشار اليه وعدم الاخذ بالتعميم رقم ٣٩ / ٣٢ / ١ ق في

٢٩ / ١ / ١٤٠٩ هـ ) انتهى .

نامل الاعمال والتفويض بما ورد به ودمتم ،،،، .

مديرة عام تعليم البنات بمكة المكرمة

بالتوايه /

سعد عبد الله السعيد

١٠ / ٤ / ١٤٠٩ هـ

\* ا/ب/ بنجر: ٤/٦ \*

صورة لمكتبتنا .

صورة للتعليم مع الاساس ملف التماميم .

صورة للتوجيه التربوي .

صورة لكل مديرة ابتدائية ١ — ٨٧ حتى / المراهقيه / النوارية / ابومراغ / شرايع المجاهدين الاولى

وشرايع المجاهدين الثانيه / مديرة تحفيظ القران الاولى / مديرة تحفيظ القران الثانيه .

صورة لكل مديرة متوسطة بمكة .

صورة لكل مديرة ثانويه بمكة .

صورة لكل مندوب بمكده مديرة ارسه .



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية  
الرياسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات بمكة المكرمة  
(اعداد المعلمات)

الرقم ٤٤٥ / ١٤٠٤  
التاريخ ١٤ / ٣ / ١٤٠٧ هـ  
لغه

الموضوع / بشأن الافادة عن من ترغب الة راسة في مراكز  
الراسات التكميلية .

( تعميم لجميع الة ارس ابدا ائي متوسطا ثانوي ورتبة اطفال واد ارس اهليه )  
( في مكة المكرمة وقمر راس )

المحترمه

المكرمه ديرة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد :-

اشارة لخطاب مدير عام برامج اعد الة المعلمات بالرياسة رقم ٧٤٧٣ / ٢٢ / م / في ١ / ٣ / ١٤٠٧ هـ .  
بشأن الافادة عن خريجات كفاة معاهد المعلمات .

لسذا نامل الافادة عن من ترغب الالتحاق بالمركز في الة افتتاحه من المعلمات والديرات  
والساعات اللاتي على رأس العمل مع العلم بأن الة راسة بالمركز ستكون اجباريه في الة افتتاحه  
بالمنطقه وتحويل من لا ترغب الة راسة بالمركز الى عمل الة اري يناسبها . للاطلاع والافاده  
ولكم تحياتنا ،،،،

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد بن د شيل الحميشي

١٤ / ٣ / ١٤٠٧ هـ

\* (١/ب/بنجر) \*

في ٣ / ١٣

\* صور له لمتبنا .

\* صور له لاعد الة المعلمات مع الاساس .

\* صور له لديره التوجيه التربوي للمتابعة .

\* صور له لديره التوجيه التربوي باليوم للمتابعة .

\* صور له لديره التوجيه التربوي بخليص للمتابعة .

\* صورة للتعليم .

\* صور له لمدار العام مع السعود .

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ٤٨٨ / ٤٤٤  
التاريخ ٢٣ / ٣ / ١٤٠٧ هـ  
لغته

المملكة العربية السعودية  
الرئاسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات بمكة المكرمة  
( اعداد المعلمات )

الموضوع/ بشأن الافادة عن مميزات مركز الدراسات  
التكميلية .

( تمميم عاجل جدا لجميع المدرسات الحكوميه والاهليه ورباني الاطفال )  
( بمكة المكرمة وقمرآهها )

المحترمه

المكرمه مدبرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . . .

الحاقاً لخطابنا رقم ٤٤٥ / ٤٤٤ د ك في ١٤ / ٣ / ١٤٠٧ هـ بشأن من ترغب الدراسة في مركز  
الدراسات التكميلية . وحيث اتصل كثير من مدرسات المدارس للاستفسار عن مميزات الدراسة

لذا نفيديكم بأن أهم مميزاتنا كالتالي :

- (١) - مدة الدراسة بالمركز سنتين دراسيتين .
- (٢) - تفرغ المدرسه تفرغاً كاملاً للدراسة .
- (٣) - تطبق عليها لائحة التدريب التي تعطى للموظف المتدرب وهي راتبه كاملاً بالإضافة إلى نسبة ٣٠٪ من الراتب عن الشهر الثلاثة الأولى ونسبة ١٥٪ لبقية فترة الدراسة .
- (٤) - اذا كانت المعلمة لم تصل المستوى الثاني فستتقدم الى المستوى الثاني بعد اجتياز فترة الدراسة .
- (٥) - ستتاح لها الفرصة لمواصلة الدراسة .
- (٦) - لقد نص خطاب الرئاسة على أنه اذا افتتح هذا المركز فسوف تكون الدراسة الزامية ومن لم تلتحق ستحول الى عمل اد اري ( مراقبه ، كاتبة ، أو ما يماثلها ) لا حظتكم بذلك متمنين للجميع

التوفيق

مدبر عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد بن د خضير

٢٣ / ٣ / ١٤٠٧ هـ

٢٣ / ٣ / ١٤٠٧ هـ

\* : - ا / ب / بنجر \*

في ٣ / ٢٢

\* صورة لمكتبنا .

\* + صورته لاعداد المعلمات بالاداره .

\* صورته لمدبرة التوجيه التربوي .

\* ===== بالجزم .

\* ===== بخليص .

\* صورته للتعليم .

\* صورته لمدار العام مع المسودة .

\* صورة

\* صورة

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ١٥١٧ / ١٤ / ١١  
التاريخ ١١ / ١١ / ١٤٠٧ هـ  
لغته

المملكة العربية السعودية  
الرئاسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمة  
(شعبة اعداد المعلمات)

الموضوع/ بخصوص اضافة اذ بلوم العام في الترتيبه .

(تعميم لجميع المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية)  
(وتحفيظ القرآن والكلية المتوسطة بمكة المكرمة وقرآنها)

المحترمه

المكرمه طيرة المدرسه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد :-

اشارة لخطاب محالي الرئيس العام لتعليم البنات رقم ٥٠١ / ٢ / ١٢ / ١٠ / ١٤٠٧ هـ  
والحاقا لخطابنا رقم ٤٣ / ٤٣ / ١٤٠٧ هـ بشأن اقامة اذ بلوم العام في التربية  
في كل من الرياض وجدة ومكة المكرمة والمدينة المطورة لعام ١٤٠٨ هـ .  
لذا نفيدكم بأن اقامة هذه الدورة سوف تكون بكلية التربية التابعة لرئاسة تعليم البنات وحد  
لضائقة مدة المكروه عدد ( ٦١ ) د ارسه في تخصصات راسات اسلامية / لغة عربية / اقتصاد منزلي / لغته  
انجليزيه ، ونذكركم أن شروط ومميزات الراسنة كالتالي :

- (١) - أن تكون المتقدمه سعودية الجنسية .
- (٢) - أن تكون على رأس العمل وتعمل في حقل التدريس .
- (٣) - أن لا تقل خدمتها في مجال التدريس عن عام دراسي .
- (٤) - أن لا يقل تقرير الكفاية لاخر سنة عن ( جيد ) وفي حالة كون المتقدمات أكثر من العدد المقرر  
تكون الافضلية للاول خدمة ثم الحاصلة على تقدير أعلى في الاداء الوظيفي فالتقدير في شهادة  
التخريج .

(٥) - اذا كان عدد المتقدمات من الماملات في حقل التدريس أقل من العدد المحدد فتتاح الفرصة  
لشغالات الوظائف التعليميه ممن يحملن مؤهلات جامعية غير تربوية وتكون الافضلية لموجهات  
المادة ثم الموجهات العامات ثم الموجهات الاداريات فالتدريبات فالمساعدات .

(٦) - يختص مقاعد للراغبات من خارج المنطقة اذا توفرت لذي يهن الشروط الموضحة أعلاه واحضر تكل  
واحدة موافقة من جهة عملها ومن ولي أمرها مع اشعارها بأن الرئاسة لا تلتزم بالسكن أو غيره .

(٧) - مدة الدراسة عام دراسي وفق الخطة المعدة من قبل وكالة الرئاسة لكليات البنات .

(٨) - تعامل الارسات أثناء الدراسة وفق لائحة التدريس ومد اجتياز الارسات اذ بلوم بنجاح  
يعاطن وفق خطاب الرئاسة التعميمي رقم ٤٣١ / ٧ / ١٤٠٤ هـ المعنى على خطاب  
الديوان رقم ١٩٣١٦ في ١٠ / ٧ / ١٤٠٤ هـ .

(٩) - اخذ تعهد خطي على جميع المرشحات بمواصلة الدراسة وكل مرشحة تقاطع عن الدراسة يحقق  
معها وتطبق عليها الانظمة في مثل ذلك .

لذا نأمل افادة التوجيه التربوي بالادارة عن الراغبات في الترشيح مع ارفاق صورة من المؤهل  
وتعهد خطي بمواصلة الدراسة . . . . . والله الموفق . . . . .

مد ير عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد خليل الحميضبي

١١ / ١١ / ١٤٠٧ هـ

ب/ بنجر .

في ١١ / ١١

صورة لمكتبنا .

صورة لاعداد المعلمات بالرئاسة .

صورة لاعداد المعلمات بالادارة مع الاساس والتنسيق مع التوجيه التربوي .

صورة للتوجيه التربوي بالادارة للمتابعة والترشيح حسب الشروط الموضحة أعلاه والسرعة في انهاءها  
ورفع أسماء المرشحات  
صورة للتوجيه التربوي بتعليم والجنوم للمتابعة .

صورة للموظفين للاحاطه .

صورة للتعليم للاحاطه .

صورة لاصاد العام مع السعوده .

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ٧٩ / ١٤٠٨ / ٦ / هـ  
التاريخ ١٤٠٨ / ٦ / هـ  
لفه

المملكة العربية السعودية  
الرياسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمة  
شعبة اعداد المعلمات

( عاجل جداً )

الموضوع/ بشأن الافادة عن الراغبات في الدراسة  
في الابلوم العام للترتيبه .

( تعميم لجميع المدارس الثانوية والمتوسطه والابتدائيه )  
( في مكة المكرمة وقرآها ودرستي تحفيظ القرآن والكلية المتوسطه )

المحترمه

المكرمه مديرة ال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد :-

الحاقالطلبانرقم ١٥١٧ / ١٤٠٧ / ١١ / ١٧ في ١٤٠٧ / ١١ / ١٧ هـ بخصوص اقامة الابلوم العام في الترتيبه  
واشارة لخطاب محالي الرئيس العام لتعليم البنات رقم ٢٦٨ / ٢ / ١٤٠٨ هـ بشأن اقامة  
الابلوم العام في الترتيبه للعام الدراسي القادم ١٤٠٩ هـ .  
لذا نأمل الافادة عن المعلمات الراغبات الالتحاق في الابلوم من حاملات بكالوريوس غير تربويه  
وفي التخصصات التالية فقط :-

(١) - اللغة العربية

(٢) - دراسات اسلاميه

(٣) - لغة انجليزية

وتذكركم بأن شروط القبول هي :-

(١) - أن تكون الارسه سعودية الجنسية وتعمل في حقل التدريس .

(٢) - أن لا تقل عن مائتها في مجال التدريس عن عام دراسي .

(٣) - أن لا يقل توير الافي له لأخر سنه عن جيد وفي حالة كون المتقدمات أكثر من العدد المقرر لكل تخصص  
تكون الافضية للأول حده ، ثم الحاصله على تقدير أعلى في الأداء الوظيفي فالتقدير ، ثم الحاصله  
على تقدير أعلى في شهادة التخرج . علما بأن عدة الدراسات الالتي سيتم قبولهن (١) لغة عربية ، (٢) دراسات اسلاميه .

(٤) - اذا كان عدد المتقدمات من حاملات من الاملات في حقل التدريس أقل من العدد المحدد في كل تخصص  
فتتاح الفرصه لشاغلات الوظائف التعليميه ممن يحملن مؤهلات جامعيه غير تربويه ، وتكون الافضليه  
لموجهات العامه ، فالموجهات العامات ، فالموجهات الاداريات ، فالدورات فاساعدات .

(٥) - على كل واحد ه ترفب الالتحاق بالكره عارفه بأن ظروفها تسمح لها بمواصلة الدراسة وأن ترفق تعهد  
خطي بذلك وأن تراجع الادارة فور انتهاء الكره وكل واحد ه لا يلتزم بذلك سوف يطبق بحققها التعليمات  
المقبضه في مثل ذلك .

ومميزات الارسه بالسرور :-

(١) - مدة الدراسة بالكره عام دراسي وفق الخطة المعده من قبل وكالة الرياسة لكليات البنات .

(٢) - تعامل الارسات بموجب المادتين ( ٢٣ / ٣٤ ) و ( ٢٤ / ٣٤ ) من لائحة التدريس .

لذا نأمل افادة التوجيه التربوي بالادارة عن الراغبات في الدراسة مع ارفاق صورة المؤهل والتصديق  
الوارد بالفترة النامسه وليكن خلال أسبوع من تاريخه حتى تتمكن من افادة ادارة كلية البنات  
باسماء المرشحات ويتمكنو من الاستعداد للكره .

وتقريباً

مديرة عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد بن عبد الحميد الحميدي

١٤٠٨ / ٦ / ٢١ هـ

\* ا/ب/ بنجر: ٦ / ٨ \*

صورة لمكتبنا .

صورة لاعداد المعلمات مع الاساس .

صورة للتوجيه التربوي للمتابعة والتأكد على مديرات المدارس بالاسراع في رفع اسماء الراغبات .

صورة لادارة كلية البنات بمكة المكرمة للاحاطه .

صورة للموظفين .

صورة للصادق العام .

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية العربية السورية  
الرياسة العامة لتعليم البنات  
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمة  
- لجنة الترشيح للابتدائي :-

الرقم ٢١٠ / ١٤٠٨  
التاريخ ١٤٠٨ / ١٢  
المشروعات  
الموضوع / بشأن ترشيح تدريبات للدارس الابتدائي

تسلسل	الاسم	قرعتها	عملها سابقا	العمل المرشحة له	الغرض المرشحة من
١	خبر، محمد عبد الله لعين	ب / ٢٧	ساعده	مديرة	ب / ٢
٢	فوزيه محمد شكري	ب / ٦	معلمه	مديرة	ب / ٦
٣	فالمه حسن د خان	ب / ٩	معلمه	مديرة	ب / ٩
٤	زينه علي محمد النهري	ب / ٣٦	معلمه	مديرة	ب / ٢٢
٥	نوره سلمان الجهني	ب / ٢٢	ساعده	مديرة	ب / ٢٢
٦	حمه قاسم الميمري	ب / ٢٩	ساعده	مديرة	ب / ٢٤
٧	فتحيه صفه مريماني	ب / ٢٤	ساعده	مديرة	ب / ٣٩
٨	انشراح داود فليمان	ب / ٤	ساعده	مديرة	ب / ٤١
٩	ناثله مخني نصير بنجر	ب / ٧	ساعده	مديرة	ب / ٤٢
١٠	زكيه عبد الله بحول	ب / ٤	معلمه	مديرة	ب / ٦٥
١١	زين أمين راوه	ب / ٣	معلمه	مديرة	شرايح المباحين

الموقرة

المكرمه مديرة التوجيه التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . . . وبعد :-

اشارة الى خطابكم رقم ٤ / ٢٦ ت وتاريخ ١٤٠٨ / ١ / ١٤ هـ بشأن ترشيح الذكورات بعاليتمه تدريبات للدارس الابتدائي بدلا من المرشحات لكذورة التكميلية اللاتي سيتفرغن للدراسة .  
لذا نفيدكم بأن لا مانع لدينا من ترشيحهم بذلك بصفه مؤقتة وعليكم الاشراف على عطيتهم الاستلام والتسلم بين كل مديرة للأهمية . . . . . ودمتم .....

مديرة عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد خليل الجهني  
١٤٠٨ / ١ / ٢٢ هـ

١ / ب / بنجر  
في ١ / ٢٢

صورة لمكتبنا .

صورة للتعليم بلغ التعليم الابتدائي مع الاساس .

صورة للتوجيه التربوي .

صورة للاختبارات .

صورة للموافقين .

٢٢ تمهيد للاختبارات، مساء لثورة ١٤٠٨ هـ

بشان ترشيح مدرسي  
المدارس الابتدائية .

التعليم الابتدائي

الاسم	مقرها	طلبها سابقا	العمل المرشحه له	المدرسة
١- اعتدال حسن التي	٣/٢٦	ساعده	مديرة	٣/٤٢
٢- سميرة درويش عويس	٣/٦	-----	-----	٣/٥١
٣- سلسي عمر باودود	٣/٦٤	معلمه	-----	٣/٦٦
٤- امال حطلي مهندس	٣/٢١	-----	-----	٣/٦٦
٥- فوزية زكريا بيلا	٣/٥	ساعده	-----	٣/٨٥

المحترم

المكرمه مديرة التوجيه التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . - محمد .

ادارة التعليم رقم ٤/٨١ بتاريخ ١٤/٢/٢٠٠٨ هـ . بشأن ترشيح المذكورات بحالي

للمدارس الابتدائية .

لذا نفيدكم بان لا مانع لدينا من ترشيحهن بذلك بعنف مؤلف لا كمال عليه الخلاه طرفهم من

وك صتم .....

للاخطائه . .

مدير عام تعليم البنات بحكمه المكرمه

محمد بن خليل الحبيشي

١٤٠٨/٢/٢٠٠٨ هـ

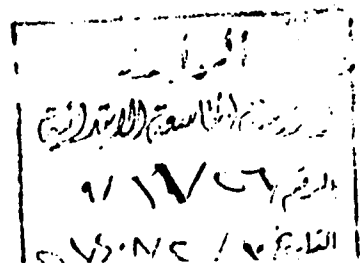
د/ المعاصي

د/ المكتبة

د/ للتعليم طف القسم الابتدائي مع الاساس

د/ للتوجيه التربوي / د/ للامتحانات / د/ للموظفين / د/ لكل موظف بحاليه / د/ للارشيف

١٠/٢/٢٠٠٨ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

THE GULF ARAB STATES EDUCATIONAL  
RESEARCH CENTER  
KUWAIT



المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج

الكويت

الرقم : ٢٠٢٤ / ك ع

المرفقات :

الموافق : ١٩٨٦/٧/١٥ م

التاريخ : ١٤٠٦/١١/٩ هـ

الأستاذة الفاضلة/سميره درويش عويس المحترمة  
ص ٠ ب (٧١٥) قسم الدراسات العليا/جامعة أم القرى  
مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية

تحية طيبة يهديها مكتب التربية العربي لدول الخليج/المركز العربي للبحوث  
التربوية لدول الخليج ، وبعد ،،

فاشارة الى خطابكم بشأن طلب معلومات حول موضوع دراستك " التوجيه  
الاداري بادارة تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية " .. يسرنا أن  
نبعث اليكم بحبة هذا الخطاب ما توافر لدينا حول هذا الموضوع :

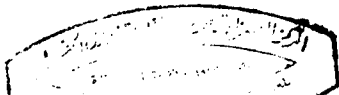
- ١) عثمان محمد ملياري . التوجيه التربوي وأعمال الموجهين في ندوة  
التوجيه التربوي الأولى - ج ٢ : ١٦ - ١٨ / ١ / ١٣٩٩ هـ .
- ٢) عبد الله العرفج . بحث في العلاقة بين التوجيه التربوي والتوجيه  
الاداري . في ندوة التوجيه التربوي الأولى .
- ٣) مكتب التربية العربي لدول الخليج . الاتجاهات العالمية المعاصرة في  
القيادة التربوية .
- ٤) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن . الأصول الادارية للتربية  
- الفصل التاسع - التوجيه .
- ٥) محمد منير مرسى . الادارة التعليمية " أصولها وتطبيقاتها " ص ص : ٥٠ - ٥٥ .

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق في دراستكم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

مدير المركز

محمد عبد الله الصانع



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية

الوزارة التعليم العالي

جامعة الملك سعود

الرياض - المملكة العربية السعودية

The Kingdom of Saudi Arabia

King Saud University  
(Formerly the University of Riyadh)

COLLEGE OF EDUCATION

كلية التربية

مركز البحوث التربوية

الرقم: ٧١٩٤ : التاريخ: ١٤٠٧/٧/٤ هـ

المكرمة الطالبة / سميرة درويش عويس المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . وبعد :

بالإشارة الى الخطاب الوارد منك بشأن طلب افادتك عن الأبحاث والدراسات التي قام القسم بتنفيذها حول القيادات الادارية التربوية للاستفادة بها في موضوع دراستك المعنونة : "أهمية اعداد المتخصي للموجهة الادارية بادارة تعليم البنات " .

يسرني أن أبعث لك برفقه قائمة بأسماء المصادر التي صدرت في هذا الشأن متمنيا لك التوفيق .

ولكم خالص تحياتي ...

مدير مركز البحوث التربوية

د. حمد العلي العجروش





المراجع

## المراجع

### أولاً - الكتب :

- ١ - اولسن ، بيرل - (١٩٧٨م) . التوجيه فلسفته وأأسسه ووسائله . القاهرة : دار النهضة العربية .
- ٢ - ابن منظور ، العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم - لسان العرب . ج ١٩ ، ١٣ . بيروت - لبنان : دار الفكر .
- ٣ - بوسترخ ، ايرل - (١٩٧٦م) . مقدمة في إدارة الأعمال . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- ٤ - بوردومان ، تشارلز و آخرون - (١٩٦٣م) . الإشراف الفني في التعليم . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- ٥ - الدويك ، تيسير و آخرون - ( بدون تاريخ ) . أسس الإدارة التربوية والمدرسية . عمان - الأردن : دار الفكر .
- ٦ - درويش وتكلا ، عبد الكريم وليلى - (١٩٨٠م) . أصول الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٧ - رشيد ، أحمد - (١٣٩٨هـ - ١٩٧٨م) . نظرية الإدارة العامة ، جدة : دار الشروق .
- ٨ - راجح ، أحمد عزت - ( بدون تاريخ ) . أصول علم النفس . بيروت - لبنان : دار القلم .
- ٩ - السلمى ، علي - ( بدون تاريخ ) . الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة غريب .
- ١٠ - سالم ، فؤاد الشيخ و آخرون - (١٩٨٢م) . المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان - الأردن : شركة دار الشعب .
- ١١ - الشقاوي ، عبد الرحمن - (١٤٠٥هـ) . التدريب الإداري للتنمية . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ١٢ - الطونجي ، حسين حمدي - (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) . وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم . الكويت : دار القلم .

- ١٣ — طيارة ، عفيف عبد الفتاح — (١٩٨١م) . مع الأنبياء في القرآن الكريم . بيروت — لبنان : دار العلم للملايين .
- ١٤ — عبد الواسع ، عبد الوهاب أحمد — (١٤٠١هـ — ١٩٨١م) . علم إدارة الأفراد . جدة : تامة .
- ١٥ — عبد الله ، عبد الرحمن صالح — (١٤٠٣هـ — ١٩٨٢م) . تاريخ التعليم في مكة المكرمة . جدة : دار الشروق .
- ١٦ — عبد الوهاب ، علي محمد — (١٤٠٣هـ — ١٩٨٢م) . الحواضر في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ١٧ — عبد الوهاب ، علي محمد — (١٤٠٢هـ — ١٩٨٢م) . مقدمة في الإدارة . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ١٨ — عساف ، عبد المعطي محمد — (١٤٠٣هـ — ١٩٨٣م) . التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار العلوم .
- ١٩ — عساف ، عبد المعطي محمد — (١٤٠٣هـ — ١٩٨٣م) . المبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار العلوم .
- ٢٠ — عصفور ، محمد شاكراً — (١٤٠٢هـ) . مذكرات في التنظيم والأساليب . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٢١ — عبد الموجود ، محمد عزت وآخرون — (١٩٨١م) . أساسيات المنهج وتنظيماته . القاهرة : دار الثقافة .
- ٢٢ — علاقي ، مدني عبد القادر — (١٤٠١هـ — ١٩٨١م) . الإدارة « دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية » . جدة : تامة .
- ٢٣ — فهمي ، محمد سيف — (١٩٦٥م) . التخطيط التعليمي . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٢٤ — فهمي ، منصور — (١٣٩٦هـ — ١٩٧٦م) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : الشعب .
- ٢٥ — كنعان ، نواف — (١٤٠٣هـ — ١٩٨٣م) . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق . الرياض : دار العلوم .
- ٢٦ — كنعان ، نواف — (١٩٨٠م) . القيادة الإدارية . الرياض : دار العلوم .

- ٢٧ — كوتنز واودونل ، هارولد وسيريل — (١٩٨٢م) . مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف والمهام الإدارية . ج ٢ . بيروت — لبنان : مكتبة لبنان .
- ٢٨ — مطاوع وحسن ، ابراهيم عصمت وأمنية أحمد — (١٩٨٠م) . الأصول الإدارية للتربية . القاهرة : دار المعارف .
- ٢٩ — مصطفى ، حسن وآخرون — (١٩٨٢م) . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٣٠ — مرسي ، محمد منير — (١٤٠٥هـ — ١٩٨٦م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .
- ٣١ — مرسي ، محمد منير — (١٩٧٧م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .
- ٣٢ — النجار ، فريد راغب — (١٩٧٥م) . النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية . الكويت : دار القلم .
- ٣٣ — هاشم ، زكي محمود — (١٩٨٠م — ١٩٨١م) . الإدارة العلمية . الكويت : وكالة المطبوعات .
- ٣٤ — وليام ن ، ماك بين وآخرون — (١٩٦٨م) . علم النفس يعرفك بنفسك . القاهرة : دار نهضة مصر .
- ٣٥ — الياس ، طه الحاج — (١٤٠٤هـ — ١٩٨٤م) . الإدارة التربوية والقيادة « مفاهيمها وظائفها — نظرياتها » . عمان — الأردن : مكتبة الأقصى .
- ٣٦ — لاندوال فار ، فرانك وجيمس — (١٤٠٧هـ — ١٩٨٧م) . قياس العمل « الأساليب النظرية والتطبيقات » . الرياض : معهد الإدارة العامة .

#### ثانياً — الرسائل الجامعية :

- ١ — الشيبتي ، فهد سعد — (١٤٠٣م) . القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغرب . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

- ٢ - حبیب ، عبد الله محمد أحمد - (١٤٠٨هـ) . دراسة لدور موجهي الإدارة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة كما يراها مديرو المدارس . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٣ - الحربي ، محميد مبارك مسعود - (٤٠٤/٤٠٥هـ) . الاحتياجات التدريسية ومدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المدرسين . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٤ - الخزاعي ، فايز سالم حسن - (١٤٠٥هـ-١٩٨٥م) . التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية « دراسة تقويمية » . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٥ - دانث ، عائشة يحيى أحمد - (٤٠٤/٤٠٥هـ) . واقع التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمات المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة « دراسة نظرية تقويمية » . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٦ - عشري ، أسعد حسن مكاوي - (١٤٠٤/١٤٠٥هـ) . العوامل المساعدة على نجاح العمل الإداري في المدرسة الابتدائية ( بنين ) بمنطقة مكة التعليمية . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٧ - محمد ، إيمان صالح عبد الماجد - (١٤٠٣هـ) . الإشراف الفني واقعه ومشكلاته في مدارس البنات الثانوية بمنطقة مكة التعليمية . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

ثالثاً - الخطط التنموية والسياسات العامة :

- ١ - وزارة التخطيط - (١٤٠٥/١٤١٠هـ) . خطة التنمية الرابعة . الرياض : المملكة العربية السعودية .
- ٢ - وزارة التخطيط - (١٤٠٠/١٤٠٥هـ) . خطة التنمية الثالثة . الرياض : المملكة العربية السعودية .

٣ — وزارة التعليم العالي — (١٣٩٨هـ—١٩٧٨م) . سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية .  
الرياض : المملكة العربية السعودية .

#### رابعاً — المجلات والنشرات :

١ — الدليل ، عبد الرحمن سليمان . ( بدون تاريخ ) . أساليب تنمية ورفع الكفاءة الإدارية  
لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية . الرياض : الإدارة العامة لأجهزة  
الشئون المدرسية بوزارة المعارف .

٢ — السدحان ، عبد الرحمن محمد . (١٤٠٣هـ—١٩٨٣م) . على هامش قضية توزيع الخريجين  
الجامعيين « دعوة إلى صحوة إدارية جديدة » — الخدمة المدنية . العدد ٥٤ ، الرياض :  
الديوان العام للخدمة المدنية .

٣ — ضرار ، قاسم . (١٤٠٢هـ—١٩٨٢م) . تنمية الرغبة في التعليم الذاتي والتطور الإداري .  
الإدارة العامة . العدد ٣٣ . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٤ — الطويل ، محمد عبد الرحمن . (١٤٠٤هـ—١٩٨٣م) . كيف نخدم من استخدام القوى  
العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية . الخدمة المدنية . العدد ٥٩ . الرياض : الديوان العام  
للخدمة المدنية .

٥ — يس ، نبيه . (١٣٩٩هـ—١٩٧٩م) . الإدارة التربوية بين تحديات الحاضر وتطلعات  
المستقبل . كلية التربية . العدد الرابع . مكة المكرمة : مركز البحوث التربوية والنفسية .

٦ — إدارة التعليم التربوي . (١٣٩٩/١٤٠٠هـ) . دليل العمل . الرياض : الرئاسة العامة لتعليم  
البنات .

٧ — قسم التوثيق التربوي . (١٤٠٢هـ—١٩٨٢م) . التوجيه والإرشاد في المملكة العربية  
السعودية . العددان ٢٢ ، ٢٣ . الرياض : مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي .

#### خامساً — الندوات :

١ — أزهرى ، محمد أمين . (١٤٠٣هـ) . حول التوجيه التربوي والإداري . ندوة التوجيه التربوي  
الأولى ، ج ٢ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

- ٢ — الأفتدي ، محمد حامد . (١٤٠٣هـ) . المشرف التربوي صفاته واختصاصاته . ندوة التوجيه التربوي الأولى ، ج ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٣ — بستان ، أحمد . (١٤٠٤هـ—١٩٨٤م) . بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين . ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- ٤ — بكر ، عبد الله بكر . (١٤٠٥هـ—١٩٨٥م) . الاستحواذ على التكنولوجيا نظرية جديدة تحدد معالم الطريق . وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج . جدة : جامعة الملك عبد العزيز .
- ٥ — الرشيد ، محمد الأحمد . (١٤٠٣هـ) . خواطر وقضايا في الإشراف التربوي . ندوة التوجيه التربوي الأولى . ج ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٦ — العواجي ، ابراهيم محمد . (١٣٩٨هـ—١٩٧٨م) . واقع الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على التنمية « الإطار التطبيقي » . بحث مقدم لندوة « أهمية الإدارة العامة للتنمية بالمملكة » . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٧ — العمرو ، رشيد فهد رشيد . (١٤٠٣هـ) — حول مفهوم التوجيه التربوي . ندوة التوجيه التربوي الأولى . ج ٢ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ٨ — الغنام ، محمد أحمد . (١٤٠٤هـ—١٩٨٤م) . التنمية الإدارية من أجل التجديد نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية — ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- ٩ — نتو ابراهيم عباس . (١٤٠٣هـ) . أهمية التوجيه التربوي — ندوة التوجيه التربوي الأولى . ج ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- ١٠ — هليل واللامعي ، محمود زكي ومحمد منير طه . (١٤٠٣هـ) . صيغة التوجيه التربوي كما تراها إدارة تعليم أبها . ندوة التوجيه التربوي الأولى . ج ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .